

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS Y UN  
TABLERO DE CONTROL PARA LA DIRECCIÓN GENERAL DE  
ESTUDIANTES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DEL ECUADOR**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ANDRÉS ALEJANDRO ARIAS ACOSTA**  
**CARLOS ALBERTO CASTELLANOS MERA**

**DIRECTOR: ING. IVÁN RUEDA F.**

**QUITO, OCTUBRE 2011**

**Director: Ing. Iván Rueda**

**Informante 1: Ing. Fabián Cueva**

**Informante 2: Ing. Juan Carlos Latorre**

## **DEDICATORIA**

**Andrés Alejandro Arias Acosta**

Quiero dedicar este estudio y mi esfuerzo a toda aquella persona que tiene miedo, se resiste y no enfrenta al cambio, además a aquel que cree que haciendo todo de la misma forma va a obtener resultados diferentes. A esa persona le presento este ejemplo de ingenio teórico esperando en ser práctico.

**Carlos Alberto Castellanos Mera**

Dedico esta Tesis a mi Madre con mucho amor y cariño, a mis Tías que siempre me han dado ánimos para seguir adelante, a mi Padre, a mis hermanos, a mis amigos y a todas las personas que me apoyaron con sus consejos y su fortaleza para seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **Andrés Alejandro Arias Acosta**

Quiero agradecer absolutamente a todas las personas que quisieron que concluya este trabajo, también a los que quisieron que fracasase y me quede abajo, a los que quisieron demorarme y de alguna forma frustrarme, a quien me apoyó, me ayudó y en mí confió, a aquellas que de amor me llenaron y de mi bienestar nunca se olvidaron, a quienes en mí siempre pensaban y con detalles lo compensaban y por último a todos los que de mí querían algo más, fueron los que me llevaron a obtener paz. Gracias a todos por motivarme.

### **Carlos Alberto Castellanos Mera**

“A ti Dios mío, por bendecirme y darme mucha sabiduría, por mostrarme el camino que debo seguir y por hacer realidad un sueño más de mi vida.” Todo este esfuerzo se lo debo a mi Madre Anita que gracias a su sacrificio y dedicación, he logrado que se sienta orgullosa de mí. También agradezco a mi Padre, a mis Tías que me han apoyado siempre, a mis hermanos que han sido un ejemplo, y a mis amigos que conocí en la Universidad que hicieron inolvidable esta etapa de mi vida, en especial al Alejo que juntos logramos hacer esto posible. Agradezco también a mis profesores que me inculcaron sobre todas las cosas los valores que se debe tener en el ámbito laboral y profesional, especialmente a Iván Rueda, Juan Carlos Latorre y Fabián Cueva que nos apoyaron en el desarrollo de la presente tesis, con su tiempo y conocimiento.

## **ÍNDICE**

### **INTRODUCCIÓN, 1**

### **1 ANÁLISIS SITUACIONAL, 2**

#### **1.1 ANÁLISIS GENERAL, 3**

#### **1.2 ANÁLISIS EXTERNO, 5**

##### **1.2.1 Análisis Político – Legal, 5**

##### **1.2.2 Análisis Económico, 8**

##### **1.2.3 Análisis Socio – Cultural, 12**

#### **1.3 ANÁLISIS INTERNO, 16**

##### **1.3.1 Misión, 16**

##### **1.3.2 Visión de futuro, 17**

##### **1.3.3 Estructura Organizacional, 18**

##### **1.3.4 Análisis FODA, 22**

##### **1.3.5 Clima Organizacional, 25**

##### **1.3.6 Funciones de la Dirección General de Estudiantes PUCE, 35**

##### **1.3.7 Infraestructura, 38**

##### **1.3.8 Recursos Humanos, 39**

##### **1.3.9 Recursos Financieros, 41**

##### **1.3.10 Recursos Tecnológicos, 42**

##### **1.3.11 Estadísticas, 43**

### **2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 63**

#### **2.1 MARCO CONCEPTUAL, 64**

##### **2.1.1 Gestión por procesos, 64**

##### **2.1.2 Levantamiento de información, 69**

###### **2.1.2.1 Diagrama de Flujo, 70**

#### **2.2 IDENTIFICACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 79**

##### **2.2.1 Elaboración del listado de procesos, 79**

##### **2.2.2 Estudio de tiempos, costos y valor agregado, 80**

###### **2.2.2.1 Estudio de tiempos y costo, 81**

###### **2.2.2.2 Análisis de valor agregado, 83**

##### **2.2.3 Debilidades y oportunidades de mejora, 114**

### **3 MEJORAMIENTO DE PROCESOS, 128**

#### **3.1 MARCO CONCEPTUAL, 129**

##### **3.1.1 Mejoramiento de procesos, 129**

##### **3.1.2 Mapa de procesos, 131**

##### **3.1.3 Estructura organizacional, 133**

##### **3.1.4 Manual de procedimientos, 135**

3.2	DISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESO,	137
3.2.1	Diseño de mapa de procesos,	137
3.2.2	Análisis de procesos mejorados,	139
3.2.3	Diseño del manual de procedimientos,	178
3.2.4	Planes de mejora,	179
<b>4</b>	<b>TABLERO DE CONTROL,</b>	<b>181</b>
4.1	MARCO CONCEPTUAL,	182
4.1.1	Definición de tablero de control,	182
4.2	TABLERO DE CONTROL,	185
4.2.1	Diseño de tablero de control,	185
4.2.1.1	Análisis de Prioridad de Indicadores,	188
4.2.2	Elaboración del Tablero de Control,	190
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,</b>	<b>193</b>
5.1	CONCLUSIONES,	193
5.2	RECOMENDACIONES,	195
<b>6</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA,</b>	<b>198</b>
<b>7</b>	<b>ANEXOS,</b>	<b>201</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Dirección General de Estudiantes lleva su misión en el nombre que la denomina, es una dirección a la que se le ha encargado el arduo trabajo de velar por el bienestar de todos los estudiantes que conforman la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Bienestar que está dividido en muchos aspectos como la salud mental y física, bienestar emocional, ayuda económica para la obtención de una educación superior, además de cualquier inconveniente que pueda surgir que necesite ser atendido.

El presente estudio está dividido en cuatro partes, la primera es un análisis del entorno interno y externo en el que se encuentra actualmente la DGE. Este análisis es el resultado de una investigación realizada en fuentes secundarias provistas por una gran variedad de autores. La segunda parte del estudio está conformada por el levantamiento de información que se obtuvo en base a un conjunto de métodos de investigación como la observación, entrevistas con todos los integrantes de la DGE y la exploración, que da como resultado la aplicación del método de valor agregado para todos los procesos identificados. La tercera parte del estudio corresponde a la generación de propuestas de mejoramiento para cada proceso de la DGE, obteniendo como resultado cuadros comparativos entre la situación actual y la que se podría obtener con las propuestas de mejoramiento, llevando todo al diseño de manuales de procedimientos para todos los procesos de la DGE. Y por último, la cuarta parte del estudio está conformada por un tablero de control, el cual acoge

indicadores de gestión conformados para adaptarse a las necesidades de medición y control que requiera cada responsable de proceso. Dichos indicadores han sido organizados y automatizados para obtener una herramienta útil en cuanto a una gestión ágil se refiere.

El estudio tiene como propósito brindar a la DGE un nuevo enfoque en cuanto a la gestión de sus actividades se refiere. Este nuevo enfoque basado enteramente en procesos busca la reducción de demoras dentro de los procesos generados por varias razones teniendo a la burocracia como la principal. El enfoque también busca incrementar la eficacia en la consecución de objetivos planteados y la eficiencia en el uso de los recursos disponibles. Uno de los resultados más importantes que se busca obtener con este modelo de gestión es el incremento en la satisfacción del cliente, tanto del cliente interno como del externo, en todos los frentes en los que se interactúe con ellos.

Finalmente, cabe recalcar que durante todo el estudio fueron tomadas en cuenta las políticas en vigencia dentro de la PUCE y de este modo realizar propuestas acorde a la filosofía de la Universidad. Filosofía que, según su plan estratégico, está alineada a las mejoras que se han propuesto, por lo que es posible predecir que se desea mejorar la estructura organizacional existente y dar paso a un nuevo tipo de gestión interna que lleve a la Dirección General de Estudiantes a obtener mejores resultados.



## **INTRODUCCIÓN**

Por diversas razones, en el Ecuador la oferta de Universidades y de Institutos Superiores se ha incrementado considerablemente, dándole a los establecimientos educativos nuevos retos a cumplir para poder sobresalir y seguir ofreciendo sus servicios. Son tantas las reacciones generadas por este incremento, que incluso se han conformado entidades reguladoras controladas por el Estado Ecuatoriano para calificar y clasificar a las instituciones según la calidad de educación y servicios que prestan a la comunidad. Esta clasificación ha sido aceptada por unos y rechazada por otros, debido a que otorga ventajas competitivas a instituciones con mayor cantidad de recursos que pueden cumplir con la gran mayoría de estándares dictaminados por el Gobierno. Uno de estos estándares es la conformación de una Dirección que vele por el bienestar estudiantil.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador cuenta desde hace varios años con la Dirección General de Estudiantes, Dirección encargada del bienestar de los estudiantes en diversos aspectos. Recientemente, con el cambio del máximo representante de esta entidad, el Director General de Estudiantes, se empieza a buscar nuevos enfoques de gestión que brinden herramientas nuevas que permitan a la Dirección operar de una mejor manera, sin que esto perjudique o amenace a ningún tipo de servicio brindado previamente a los integrantes de la comunidad universitaria.

## **1 ANÁLISIS SITUACIONAL**

El presente capítulo es el resultado de entrevistas y reuniones realizadas en la Dirección General de Estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, durante los meses comprendidos de Enero a Abril del año 2011, contando con el apoyo total del Director General de Estudiantes, máximo representante de esta unidad, además del de todos los colaboradores de la Dirección.

El resultado de recopilación la información existente es el diagnóstico de la situación inicial, pero como preámbulo existe un análisis del entorno para poder visualizar cual es la realidad en la que se encuentra el sistema de educación superior. Además se incluye en el estudio de este primer capítulo datos referentes al estado del mercado educativo, en cuanto a universidades competidoras y legislación se refiere. En cuanto a lo interno la finalidad es determinar los recursos con los que cuentan en la actualidad dentro de la Dirección, para lo cual los puntos a detallar son:

- La estructura interna de la Dirección
- La situación del clima laboral (la cual fue evaluada previamente)

- Funciones de cada Dirección
- Análisis FODA
- Estadísticas

## 1.1 ANÁLISIS GENERAL

La educación superior alrededor del mundo desde siempre ha sido contemplada como privilegio de pocos y salvación de muchos. En el siglo actual esta salvación se debe expandir, por necesidades obvias de medio ambiente y por la distorsión de las prioridades mundiales en cuanto a supervivencia del ser humano se refiere, a través de la búsqueda del desarrollo sostenible de las sociedades y la formación de ciudadanos responsables y honestos que sean capaces de atender las necesidades de dichas sociedades.

La educación ha hablado por si misma durante su existencia, entregando curas para enfermedades, innovación tecnológica, vivienda para muchos, y muchas otras metas alcanzadas por esta búsqueda permanente por adquirir, difundir y promover conocimiento por medio de la investigación. Según la UNESCO en su Declaración mundial sobre la educación superior “*La educación superior y la investigación formen hoy en día parte fundamental del desarrollo cultural, socioeconómico y*

*ecológicamente sostenible de los individuos, las comunidades y las naciones.”*<sup>1</sup> Es aquí donde se involucran las universidades, entidades con o sin fines de lucro, que albergan a las mentes más brillantes que deben estar dispuestas a absorber y encaminar todos los conocimientos que puedan adquirir. Pero esta fácil accesibilidad al conocimiento conlleva una gran responsabilidad en la cual están involucrados todos, tanto estudiantes como docentes, ya que deben ser capaces de emitir opiniones veraces y relevantes sobre temas de interés similar que afecten a los individuos de una sociedad. Opiniones que deben estar respaldadas en principios éticos y que se deben realizar con total autonomía, esto ayudará a la reflexión que llevará a la realidad acciones que nacieron como simples pensamientos.

Desde aquí nace el compromiso de las entidades que imparten educación superior de velar por la seguridad de sus estudiantes, tanto física como psicológica. Las alternativas de uso de la información impartida deben ser guiadas y transmitidas sin la intervención de aspectos subjetivos y no científicos. Esto conseguirá la obtención de resultados sin ninguna atadura ni conflicto de ningún tipo. Para cumplir con este propósito la conformación de un área que custodie por el bienestar estudiantil es imperativa para que el desenvolvimiento de los estudiantes pueda ser sano e incorruptible, en un ambiente que brinde al estudiante universitario la opción de indagar libremente en diversos temas ya sean complementarios o no a sus estudios superiores.

---

<sup>1</sup> UNESCO (1998) [[http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)]  
**DECLARACION MUNDIAL SOBRE LA EDUCACION SUPERIOR**, Francia

## **1.2 ANÁLISIS EXTERNO**

A continuación se realiza un análisis del entorno en el que está involucrada la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en el cual se podrán apreciar aspectos político – legales, económicos y socio – culturales que afectan directa o indirectamente a la universidad y a sus direcciones.

### **1.2.1 Análisis Político – Legal**

El Ecuador está atravesando por cambios estructurales básicos en su legislación, en especial en el caso de la educación superior, cambios que fueron rechazados por unos y aceptados por otros, pero que sin embargo ya entraron en vigencia.

Este análisis está enfocado en conocer que dice la Constitución del Ecuador acerca de la educación, y conocer también que plantea la Ley de Educación superior. De este modo se podrá se conocerá cuales son las oportunidades y amenazas que actualmente tiene la PUCE, representada por su Dirección General de Estudiantes.

En la actual Constitución Política del Ecuador se establece en el Artículo 3, que es un deber primordial del Estado el garantizar la educación de sus habitantes, además manifiesta que:

**Art. 26.-** La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

**Art. 28.-** La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente. Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones. El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada. La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

**Art. 29.-** El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural. Las madres y padres o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas.

**Art. 350.-** El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.<sup>2</sup>

La actual constitución garantiza el derecho de los ecuatorianos a la educación, pero como podemos apreciar en el gráfico # 1, todavía existe una tasa de analfabetismo de 9.00 % a nivel nacional, lo cual refleja que no

---

<sup>2</sup> ASAMBLEA NACIONAL (2008) **Constitución del Ecuador**, Ecuador

existen todavía las condiciones óptimas para que cada habitante de este país tenga acceso a una educación básica.

**Gráfico # 1: Tasa de analfabetismo**



**Fuente:** Censo de población y vivienda (2001)

**Elaborado por:** INEC

Existen aspectos importantes que propone la Ley Orgánica de Educación Superior, pero el estudio se centrará en analizar los temas que involucren al bienestar y cuidado de los estudiantes universitarios. De acuerdo con la Ley Orgánica de Educación Superior (Quito 2010) los fines de una Institución que imparta educación superior son:

**Art. 3.-** La educación superior de carácter humanista, cultural y científica constituye un derecho de las personas y un bien público social que, de conformidad con la Constitución de la República, responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos.

**Art. 4.-** El derecho a la educación superior consiste en el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades, en función de los méritos

respectivos, a fin de acceder a una formación académica y profesional con producción de conocimiento pertinente y de excelencia.

**Art. 93.-** Principio de calidad.- El principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.

**Art. 86.-** Unidad de bienestar estudiantil.- Las instituciones de educación superior mantendrán una unidad administrativa de Bienestar Estudiantil destinada a promover la orientación vocacional y profesional, facilitar la obtención de créditos, estímulos, ayudas económicas y becas, y ofrecer los servicios asistenciales que se determinen en las normativas de cada institución. Esta unidad, además, se encargará de promover un ambiente de respeto a los derechos y a la integridad física, psicológica y sexual de las y los estudiantes, en un ambiente libre de violencia, y brindará asistencia a quienes demanden por violaciones de estos derechos.<sup>3</sup>

La creación de una unidad de bienestar estudiantil se vuelve necesaria en las instituciones que imparten educación superior ya que deben responsabilizarse y promover los aspectos que son nombrados en la ley como la integridad física, psicológica y sexual de los estudiantes. La universidad cuenta con cierta ventaja debido a que ya cuenta con una unidad que se encarga de cumplir las funciones descritas anteriormente.

### 1.2.2 Análisis Económico

Este análisis profundiza en la realidad económica que enfrenta el país en la actualidad, enfocado a los sucesos que involucran a la educación superior.

Las fuentes consultadas son en su mayoría secundarias.

---

<sup>3</sup> ASAMBLEA NACIONAL (2010) Ley Orgánica de Educación Superior, Registro Oficial N°298, Ecuador



El estudio da inicio con la revisión de la Constitución Nacional, la que determina que:

**Art. 298.-** Se establecen pre asignaciones presupuestarias destinadas a los gobiernos autónomos descentralizados, al sector salud, al sector educación, a la educación superior; y a la investigación, ciencia, tecnología e innovación en los términos previstos en la ley. Las transferencias correspondientes a pre asignaciones serán predecibles y automáticas. Se prohíbe crear otras pre asignaciones presupuestarias.<sup>4</sup>

La educación superior tiene asignada un porcentaje del presupuesto destinado a los gobiernos autónomos, el cual asegura el apoyo y desarrollo de las universidades, y con esto impulsar al campo de la investigación.

Actualmente se ha aumentado el énfasis en la investigación científica lo que conlleva aportes positivos pero también genera presión hacia las universidades, para cumplir con los requerimientos de la nueva ley de educación superior.

---

<sup>4</sup> ASAMBLEA NACIONAL (2008) **Constitución del Ecuador**, Ecuador

**Gráfico # 2: Ingreso Nominal Promedio (Oct. 2010 - Enero 2011)**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** INEC

Como podemos apreciar en el gráfico # 2, el salario nominal promedio ha fluctuado desde Octubre del 2010 pero actualmente se encuentra en \$ 142,52 el cual se encuentra muy por debajo del precio de la canasta vital que para Enero de 2011 es de \$ 393,40<sup>5</sup>. La inflación para el mes de enero de 2011 se sitúa en 3,17 % <sup>6</sup> y es el porcentaje más bajo desde febrero del 2010.

Con estos datos podemos visualizar que la economía ecuatoriana genera inaccesibilidad a la educación superior, por costos y falta de infraestructura, que se puede observar a simple vista, para alojar a todos los aspirantes en

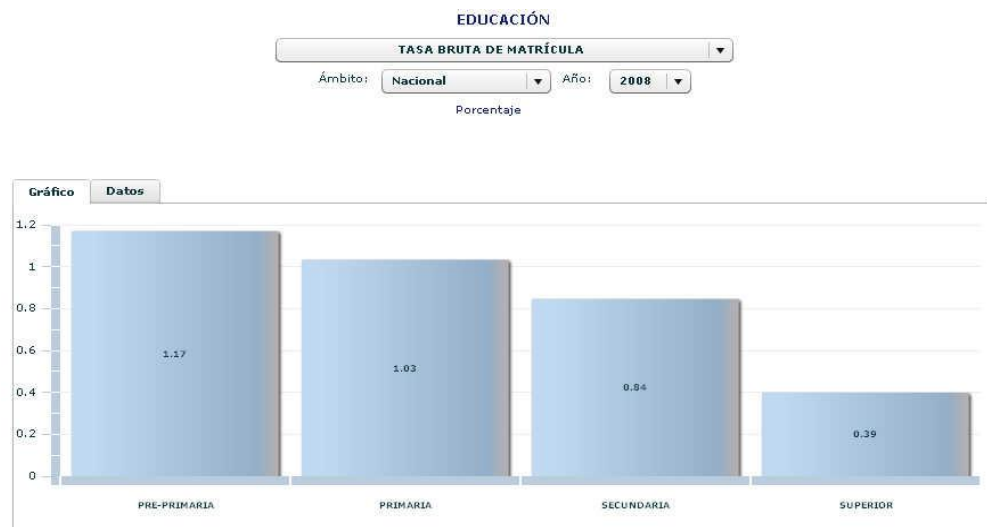
<sup>5</sup> Ecuador en cifras (2011), [<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/canastaFamiliar.html#tpi=348>]. **Canasta Familiar.** Ecuador.

<sup>6</sup> Ecuador en cifras (2011), [<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/inflacionConsumidor.html#tpi=662>]. **Inflación al consumidor.** Ecuador.

universidades públicas donde se preside de gente muy valiosa que podrían llegar a ser grandes profesionales.

Como demuestra el siguiente gráfico, la tasa bruta de matrícula en la educación superior no supera el 0,39 %. Por lo cual es evidente que existe un inconveniente en la cadena de educación que se rompe en la instrucción secundaria que cuenta con un 0,84 %.

**Gráfico # 3: Tasa bruta de matrícula**



**Fuente:** Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo  
**Elaborado por:** INEC

Se hacen evidentes las necesidades económicas de las instituciones que imparten educación superior, en especial las públicas debido a la falta de

recursos y una correcta redistribución de la riqueza en el país, que por un principio universal debería estar dirigida a la educación de sus habitantes.

### **1.2.3 Análisis Socio – Cultural**

Las universidades tienen su rol social muy importante dentro de la sociedad, es fundamental que actualmente contribuyan al desarrollo de la sociedad por medio de profesionales competentes y capacitados para hallar soluciones a los problemas sociales, trabajando con los actores de la comunidad, asumiendo un rol protagónico y siendo un actor del cambio social.

Las universidades en su afán de servir a la comunidad en general no deben responder a intereses particulares o sectoriales ya sean estos políticos o económicos, aunque la realidad en el país es que a la educación se lo ve como un negocio muy rentable por lo que la calidad en la educación superior en muchas universidades es muy baja y no ofrece servicios que ayuden al desarrollo de profesionales conscientes con los problemas sociales. Culturalmente en el Ecuador no ha existido una cultura de Educación Superior de calidad salvo varias excepciones, y esto ha sido por la necesidad que tienen los ciudadanos de obtener un título académico que garantice en cierta medida de un puesto de trabajo en la sociedad, pero el panorama debe ser completamente opuesto, donde la función principal de

las universidades es la de garantizar el desarrollo sostenible de los pueblos. Para ello la PUCE ha puesto en consideración todas las variables que establece la nueva Ley Orgánica de Educación Superior con la finalidad de mejorar la calidad de servicios que ofrece la universidad hacia la comunidad, en un escenario beneficioso para el país en general. Y esto se refleja en las estadísticas, según el informe presentado por el CONEA en el 2008 la población universitaria en ese año fue de 464.609 estudiantes. Y las proyecciones indican que llegaran a medio millón al finalizar la década.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador con la finalidad de contribuir con tal desarrollo, ha establecido desde sus inicios, políticas orientadas a la excelencia académica y proyectos en pro de la sociedad. El involucramiento en temas sociales constituye una parte positiva para la universidad porque le permite crecer como institución y también permite que sus estudiantes se involucren en diversos temas sociales donde la idea principal es llegar a consensos y solución de conflictos, en bien de la comunidad.

Para que se lleve a la práctica el papel de las universidades en el Ecuador, es muy importante que los servicios que ofrecen sean de calidad y pertinentes, lo cual en la PUCE se lo ha venido haciendo de una manera correcta, alineándose en términos de calidad y mejoramiento. Dentro de este contexto, la Dirección General de Estudiantes PUCE, contribuye al

desarrollo de la sociedad mediante el seguimiento de sus estudiantes y aspirantes, proveyéndoles de servicios económicos, de orientación vocacional, y de actividades extracurriculares que demanda la comunidad para su mejor desarrollo.

La sociedad ecuatoriana demanda de estos servicios y es cada vez más exigente con la calidad de los mismos, puesto que ya existe un análisis mucho más crítico del manejo de la educación superior y esto es muy provechoso para la sociedad en general.

Tomando como referencia el informe del CONEA (2008) se puede presentar el número de universidades existentes la que actualmente son 68 universidades en funcionamiento en el Ecuador y su distribución por su forma de financiamiento se detalla en el cuadro # 1 y a continuación su distribución geográfica en el cuadro # 2:

**Cuadro # 1: Oferta Universitaria**

	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Públicas</b>	26	38,24%
<b>Cofinanciadas</b>	9	13,24%
<b>Particulares Autofinanciadas</b>	33	48,53%
<b>TOTAL</b>	68	100,00%

**Fuente:** Informe CONEA (2008)

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M

**Cuadro # 2: Distribución Geográfica Oferta Universitaria**

	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sierra</b>	41	60,29%
<b>Costa</b>	25	36,76%
<b>Oriente</b>	2	2,94%
<b>TOTAL</b>	68	100,00%

**Fuente:** Informe CONEA (2008)

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M

Las universidades particulares autofinanciadas son mayoría dentro de la oferta universitaria con 33, seguidas de las públicas con 26 universidades y por último las que financian sus funciones de una manera mixta son representadas por 9 instituciones. Y en cuanto a la distribución geográfica existe mayor número de universidades en la región sierra con un 60% del total. Es importante aclarar que en la región insular no se han asentado universidades, existen sedes de institución ya conformadas con sus matrices en otras provincias.

## 1.3 ANÁLISIS INTERNO

### 1.3.1 Misión<sup>7</sup>

#### 1. Como Universidad

Considera misión propia el contribuir, de un modo riguroso y crítico, a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales.

En dicha misión, asume el deber de prestar particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto a nivel individual como social. En este marco propugna el respeto a la dignidad y a los derechos de la persona humana, y a sus valores trascendentes, y apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia.

Goza de aquella autonomía institucional que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente.

Garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común.

Dirige su actividad hacia la persona integral, para superar una formación meramente profesionalizante. Por ello trata de formar a sus miembros intelectual y moralmente, para el servicio a la sociedad. Examina a fondo la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica, estableciendo después un diálogo entre las diversas disciplinas que las enriquezca mutuamente. Con ello pretende la integración del saber.

Promueve el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales, a través del diálogo y la participación.

---

<sup>7</sup> PUCE (2011). [[http://www.puce.edu.ec/sitios/plan\\_estrategico](http://www.puce.edu.ec/sitios/plan_estrategico)], **Plan estratégico 2008 - 2013**



## 2. Como Universidad Católica

Se inspira en los principios cristianos; propugna la responsabilidad del ser humano ante Dios, el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y a sus valores trascendentales; apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia; propicia el diálogo de las diversas disciplinas con la fe, la reflexión sobre los grandes desafíos morales y religiosos, y la praxis cristiana.

## 3. Como Universidad dirigida por la Compañía de Jesús

Promueve la implantación y el desarrollo de la pedagogía ignaciana en todas sus actividades académicas.

### 1.3.2 Visión de futuro<sup>8</sup>

En los próximos años, la PUCE, fundamentada en el pensamiento y en las directrices pedagógicas ignacianas, se consolidará como un sistema nacional integrado competitivo y auto sostenible, con infraestructura tecnológica de vanguardia.

Será reconocida por su gestión ética en servicio de la comunidad, y por su estructura académica moderna para la formación de profesionales con responsabilidad social.

Será también reconocida por los resultados de la investigación científica desarrollada en sus unidades académicas, por realizar su gestión con el apoyo de un sistema técnico, innovador y efectivo, con procesos eficientes y recursos humanos capacitados y comprometidos con la misión institucional.

---

<sup>8</sup> Ibídem

### 1.3.3 Estructura Organizacional

Existen varios factores que determinan como se constituye una estructura organizativa formal:<sup>9</sup>

Tamaño: Empresa grande

Mayor complejidad, mayor burocracia / estructura organizativa más compleja, mayor especialización.

Tecnología: La tecnología condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizativa.

Entorno sectorial y social: La estructura está ligada a la complejidad de la industria.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador en el año de 1963 pasa a la dirección de la Compañía de Jesús, con lo que se sujeta a partir de esa fecha a las decisiones de la Iglesia Católica y de los Jesuitas. De ahí que el Gran Canciller que se puede ver que es la cabeza en el organigrama de la PUCE corresponde al Arzobispo de Quito Monseñor Fausto Trávez Trávez el Vice Gran Canciller el Rvdo. Padre Gilberto Freire Yáñez S.J. y el Rector de la

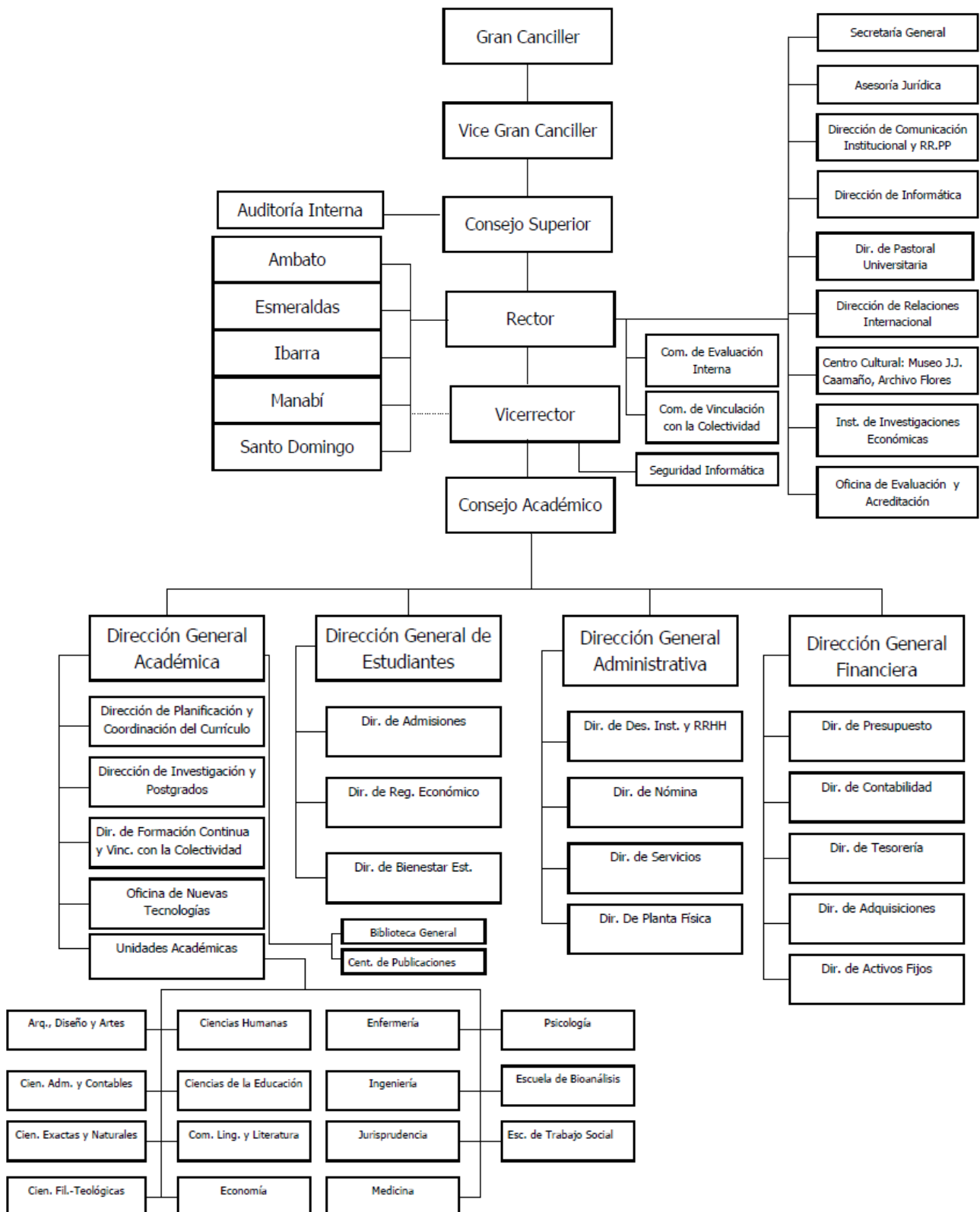
---

<sup>9</sup> Universidad de Chile (2002),  
[[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm)]. **Estructura Organizacional.**

PUCE el Dr. Manuel Corrales Pascual S.J, seguido del Vicerrector y el Consejo Académico.

En el siguiente cuadro se muestra el Organigrama de la PUCE donde se puede ver las cuatro Direcciones que componen el Consejo Académico que son:

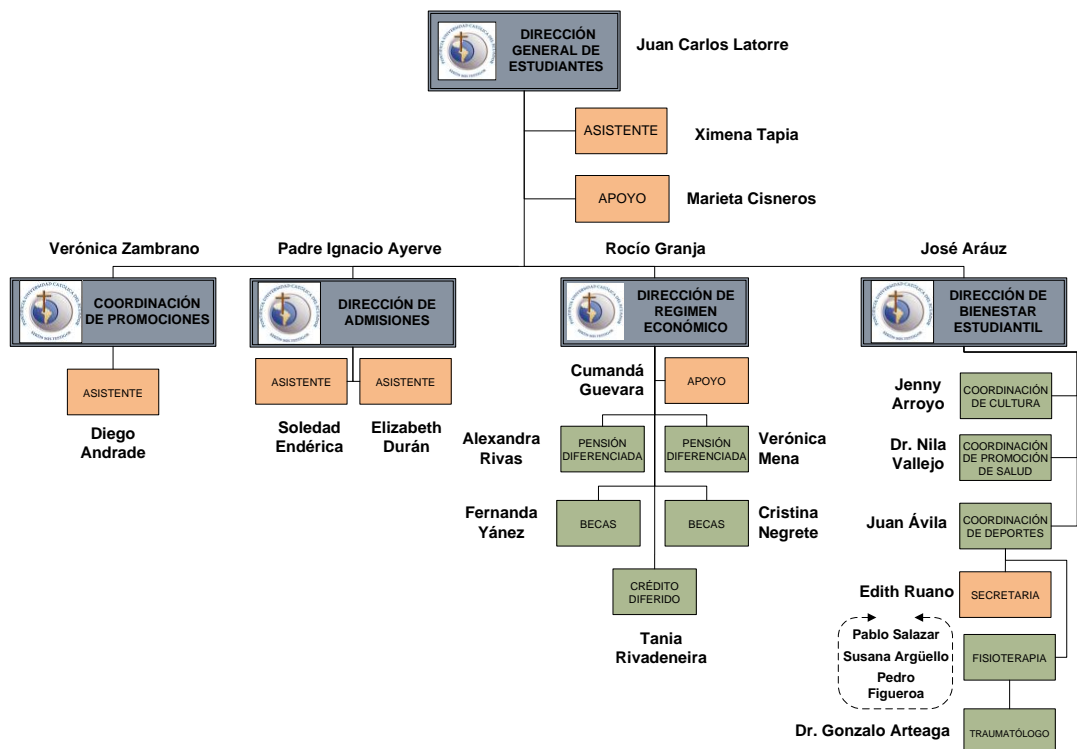
- Dirección General Académica.
- Dirección General de Estudiantes.
- Dirección General Administrativa.
- Dirección General Financiera.

**Gráfico # 4: Organigrama PUCE****Fuente:** Dirección General de Estudiantes PUCE**Elaborado por:** D.I.R.H. PUCE

En el gráfico anterior se puede apreciar el organigrama de la PUCE, el cual refleja el tamaño de la empresa. La universidad se puede considerar una empresa grande, por lo que los factores mencionados anteriormente la afectan directamente.

En el siguiente organigrama se demuestra cómo está actualmente conformada internamente la Dirección General de Estudiantes, además se incluyen los nombres de los ocupantes de los puestos, con propósitos de identificación de dueños de procesos.

**Gráfico # 5: Organigrama DGE, PUCE**



**Fuente:** Dirección General de Estudiantes PUCE

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

Se puede evidenciar que existe una distribución jerárquica vertical, la cuál es una práctica tradicional en las organizaciones, la misma que se encuentra en extinción. En adición esta estructura de departamentización según el Lic. Richard Adafrancys del sitio empresarial Gestipolis.com (2005) genera pérdida de tiempo debido a la burocracia y la separación de funciones que impide que los procesos fluyan con normalidad.

#### **1.3.4 Análisis FODA**

El análisis FODA permite conocer cuáles son las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la DGE, lo que refleja la actualidad interna, además de presentar un panorama del ambiente en el que se desarrolla dicha Dirección.

El análisis presentado a continuación fue realizado por la Dirección General de Estudiantes en el año 2008 y forma parte del plan estratégico 2008 - 2013 de la universidad.

**Cuadro # 3: Análisis FODA de la Dirección General de Estudiantes**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen a la Comunidad Universitaria</li> <li>• Brinda Actividades de esparcimiento alternativo culturales</li> <li>• Brinda Actividades de esparcimiento alternativo deportivas</li> <li>• Brinda la oportunidad de representar a la Universidad culturalmente y deportivamente por parte de los estudiantes</li> <li>• Otorga créditos.</li> <li>• Da la posibilidad de recibir una beca parcial como integrantes destacados de los grupos artísticos</li> <li>• Da la posibilidad de recibir una beca parcial como integrantes destacados de los grupos deportivos.</li> <li>• Da la posibilidad de revivir una beca laboral a los estudiantes destacados.</li> <li>• Proceso de Admisión.</li> <li>• Se brinda servicios como: Centro Médico Universitario, Laboratorio y programas de promoción de salud.</li> <li>• Desarrollo, difusión y promoción de la cultura, deporte y salud.</li> <li>• Reglamentación definida</li> <li>• Promoción e información para nuevos estudiantes.</li> <li>• Jornadas de Integración.</li> <li>• Infraestructura física.</li> <li>• Ubicación geográfica.</li> <li>• Servicios de apoyo al estudiante.</li>   <li>• Pensión diferenciada.</li> <li>• Inspiración Ignaciana</li> <li>• Misión y objetivos claros</li> <li>• Adecuado espacio físico para el desarrollo de la salud, cultura y el deporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente planificación, organización y control de gestión.</li> <li>• Falta de empoderamiento, delegación</li> <li>• Temor o resistencia al cambio.</li> <li>• Insuficiente incorporación de tecnología para la administración.</li> <li>• Falta de cultura de calidad en el servicio.</li> <li>• Falta de agilidad en los procesos.</li> <li>• Falta de amabilidad en el trato a los estudiantes.</li> <li>• No hay rotación de personal administrativo.</li> <li>• Insuficiente trabajo en equipo.</li> <li>• Faltan facilidades para personas con discapacidad</li> <li>• Carencia de políticas para elaboración, aprobación, y ejecución del presupuesto.</li> <li>• Carencia de planes de seguridad industrial y de contingencia para desastres naturales.</li> <li>• Insuficiente Actualización tecnológica</li> <li>• Insuficiente Actualización de personal (cursos de actualización tecnológica, administrativa y servicio al cliente)</li> </ul>

**Cuadro # 3: Análisis FODA de la Dirección General de Estudiantes**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda creciente de Estudiantes</li> <li>• Becas financiadas por organismos externos como el IECE</li> <li>• Obligación de acreditación con el SENESCYT</li> <li>• Membrecía de redes como AUSJAL y otras</li> <li>• Problemas del entorno que obligan a investigarlos y atenderlos</li> <li>• Se acata con lo establecido en la nueva Ley de Educación Superior</li> <li>• Mayor demanda de trabajo del sector público y privado para la bolsa de empleo</li> <li>• Participación de equipos deportivos en eventos externos.</li> <li>• La DGE cuenta con una Unidad Administrativa de Bienestar Estudiantil, requerida en la Ley Orgánica de Educación Superior, art 86</li> <li>• La Estructura del deporte que maneja la Dirección está amparada en la nueva Ley del Deporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis Económica a nivel Nacional y Mundial</li> <li>• Fuerte Competencia de Universidades</li> <li>• Baja Calidad académica de la educación secundaria</li> <li>• Valoración social externa deficiente de carreras humanísticas</li> <li>• Cambios en leyes Gubernamentales</li> </ul>

**Fuente:** Dirección General de Estudiantes PUCE

**Elaborado por:** Dirección General de Estudiantes PUCE



### **1.3.5 Clima Organizacional**

El Clima Organizacional es uno de los factores de éxito más importantes dentro de una organización moderna. Esto abarca todo lo correspondiente al ambiente de trabajo, la agilidad que tienen las personas de la organización para hacer sus actividades de forma eficiente, y a las herramientas que poseen para desempeñar bien su trabajo, ya que esto hará posible que estén orientados en un liderazgo que saque a relucir todas sus fortalezas en beneficio de sí mismos y de la organización. Para explicar esto vamos a citar algunas de las definiciones de varios autores.

Méndez Álvarez (2006) describe al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> MENDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo, (2006) Clima Organizacional en Colombia, Colombia p. 108

El estudio del clima organizacional es uno de los factores que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador ha ido implementando en sus planes estratégicos para su mejoramiento. Para ello, la universidad mide el clima organizacional mediante encuestas a las diferentes áreas con la finalidad de establecer rangos que permitan saber aspectos específicos como por ejemplo la satisfacción en el trabajo, el liderazgo, trabajo en equipo, atención al cliente, etc.

La Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos, se ha enfocado en ocho características básicas en la elaboración de la encuesta. Estas características son las siguientes: Conocimiento institucional y vinculación con la PUCE, satisfacción en el trabajo, motivación en el trabajo, liderazgo, relaciones interpersonales, atención al cliente, condiciones del entorno laboral y todo lo relacionado con procesos. El formato de la encuesta se encuentra en el Anexo 1, donde se detallan todas las preguntas.

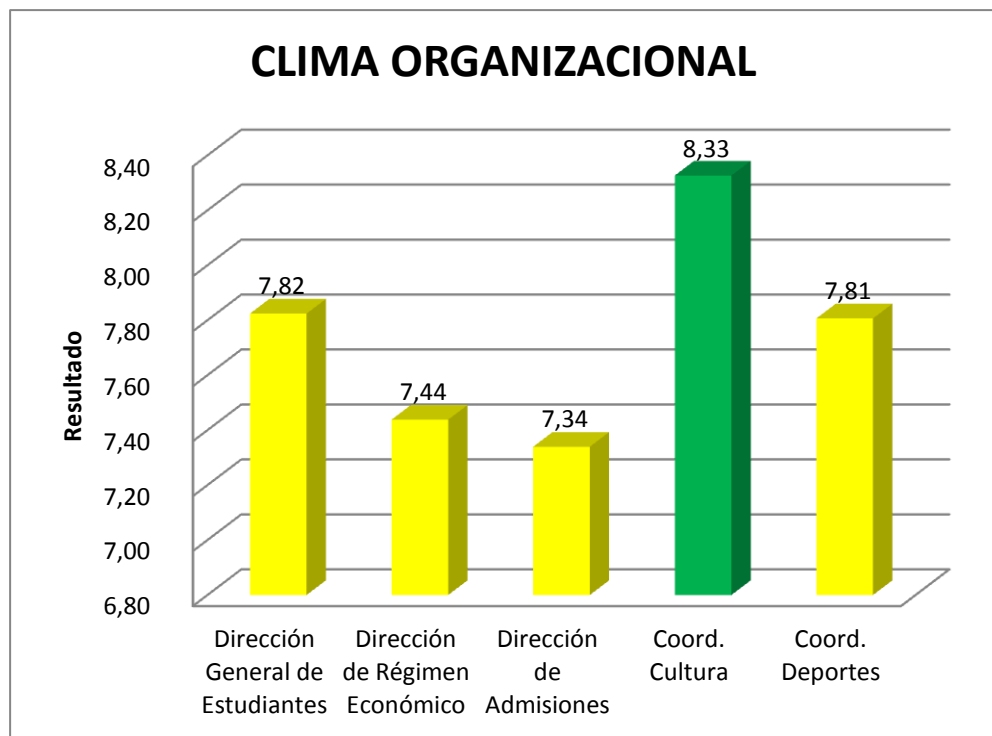
El personal de la universidad debe hacer esta encuesta de manera obligatoria, donde deben calificar cada pregunta del 1 al 10, siendo 1 el grado más bajo de satisfacción y 10 el mayor. Estos rangos han sido establecidos por la Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos los cuales son los siguientes:

- Verde: Bueno (10 – 8)
- Amarillo: Aceptable (7,99 – 5)
- Rojo: Crítico (4,99 – 0)

Para efectos de estudio y con la colaboración de la Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos, se ha podido acceder a los resultados de la encuesta de Medición de Clima Laboral realizada entre el 20 de Mayo y el 17 de Junio de 2010.

Con la finalidad de que el presente estudio contribuya de una forma a mejorar estos datos estadísticos históricos vamos a analizar los datos obtenidos en la última encuesta que se realizó, haciendo un promedio de las áreas antes mencionadas.

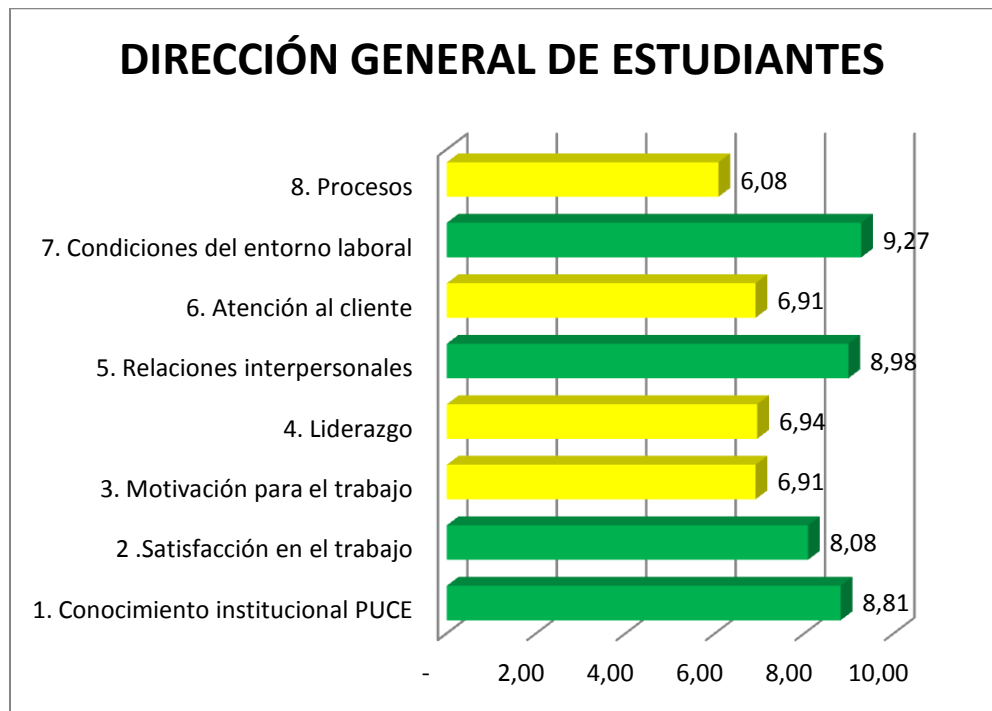
Los datos se presentan a continuación:

**Gráfico # 6: Encuesta Clima Organizacional 2010**

**Fuente:** Encuesta Medición Clima Laboral 2010

**Elaborado por:** Alejandro Arias y Carlos Castellanos

El gráfico # 6 muestra el grado de satisfacción general de los empleados dentro de la Dirección General de Estudiantes, Dirección de Régimen Económico, Dirección Admisiones, Coordinación de Cultura y Coordinación de Deportes. Se puede ver que los niveles de Satisfacción son aceptables con excepción de la Coordinación de Cultura donde se tiene un nivel de Satisfacción bueno.

**Gráfico # 7: Encuesta Clima Organizacional 2010**

**Fuente:** Encuesta Medición Clima Laboral 2010

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

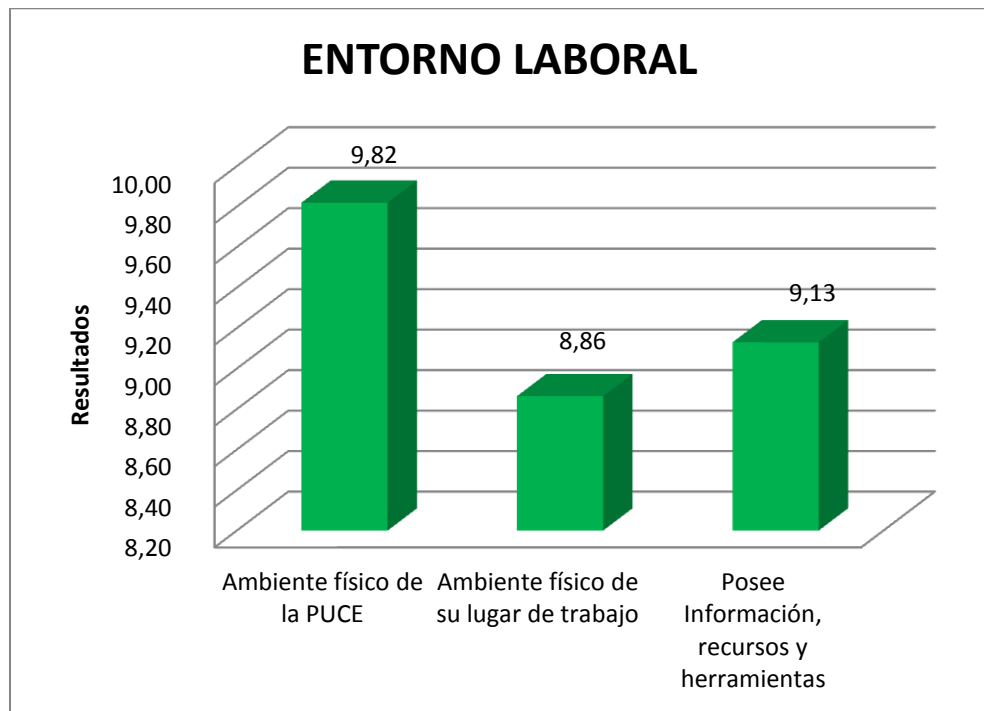
En este gráfico se puede ver que en las características específicas que componen el clima laboral, hay una buena satisfacción en lo que respecta al entorno de trabajo, en este punto cabe señalar que se refiere al ambiente físico y a las herramientas que cuentan los empleados de la DGE para realizar su trabajo de manera satisfactoria, se puede ver que el personal trabaja en equipo y que mantiene buenas relaciones interpersonales.

Los puntos negativos se puede ver en la parte de procesos, porque aún no existe una cultura enfocada en procesos que esté validada por las autoridades, y una parte del personal requiere de una capacitación en este tema; además la atención al cliente es considerada según la encuesta como

aceptable, puesto a que por problemas de falta de información de los mismos estudiantes se crea un ambiente no muy adecuado porque existen muchos; además se ha podido observar que antes las decisiones estaban muy centralizadas, lo cual se puede observar que ya está cambiando.

Estos resultados dan otra muestra fehaciente de que sí es necesario el diseño de un sistema de gestión por procesos para la Dirección General de Estudiantes, para mejorar los trámites, eliminar actividades que no son necesarias y que no agregan valor, además de agilizar los procesos con la finalidad de mejorar el ambiente de trabajo dentro de esta unidad y para que el cliente externo se vea beneficiado.

Analizando las fortalezas que reflejan las encuestas del Clima Organizacional podemos darnos cuenta en el factor que más satisfechos mantiene al personal de la DGE es en relación a las condiciones del entorno laboral, seguido de las relaciones interpersonales que todos los niveles se muestran muy estables.

**Gráfico # 8: Encuesta Clima Organizacional 2010**

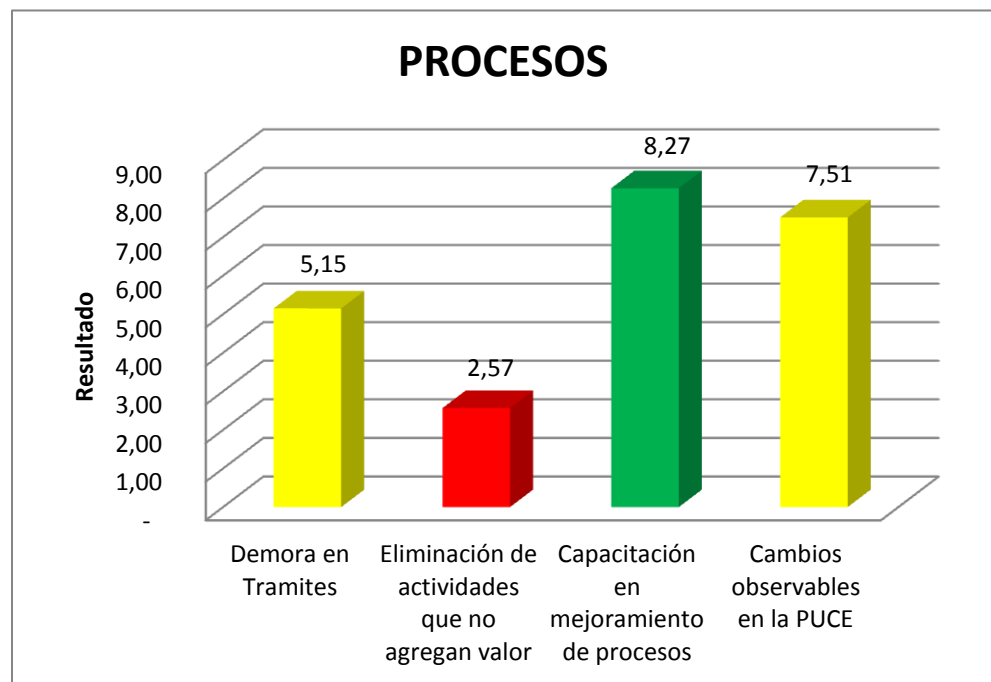
**Fuente:** Encuesta Medición Clima Laboral 2010

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el Gráfico # 8 se puede analizar la fortaleza que posee la DGE dentro de las Condiciones del Entorno Laboral, donde se afirma que el ambiente físico que posee la PUCE es ideal para el desempeño de los trabajadores, el ambiente físico donde realizan las actividades de su trabajo es satisfactorio ya que todos los trabajadores poseen de parte de la PUCE toda la información, recursos y herramientas necesarias para lograr su trabajo con su mayor esfuerzo aprovechando al máximo estos factores para ser más productivos y estar al beneficio de los estudiantes y comunidad en general que tiene como función la DGE.

Como debilidades dentro de la DGE en lo que concierne al Clima Organizacional se puede ver tres factores que son Procesos, Atención al cliente y Motivación para el trabajo, que se lo analizará a continuación:

**Gráfico # 9: Encuesta Clima Organizacional 2010**

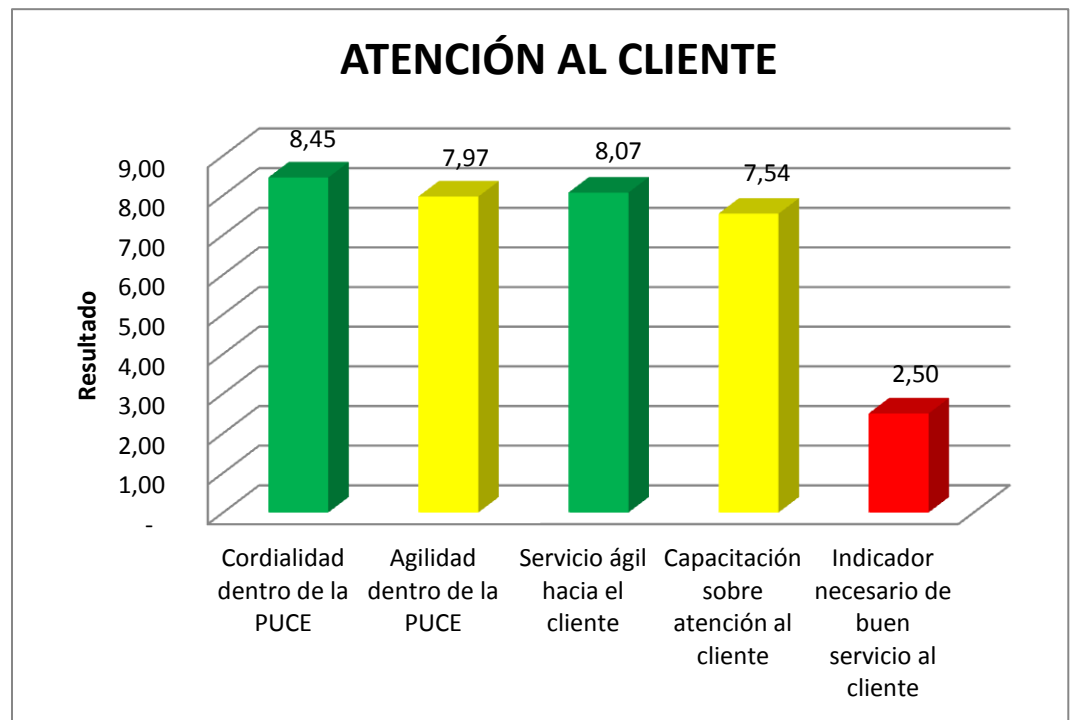


**Fuente:** Encuesta Medición Clima Laboral 2010

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el Gráfico # 9 se evidencia el factor más crítico a tomar en cuenta en este estudio, debido a que no hay una cultura de trabajo por procesos, donde se trate de optimizar los recursos dentro de la DGE y esto tiene repercusiones en lo que respecta a la satisfacción del cliente interno y externo, porque se crean demoras y tiempos muertos innecesarios en actividades que no agregan valor a los procesos existentes en la DGE. Se puede ver a parte de las demoras, que existe una resistencia al cambio dentro del personal.

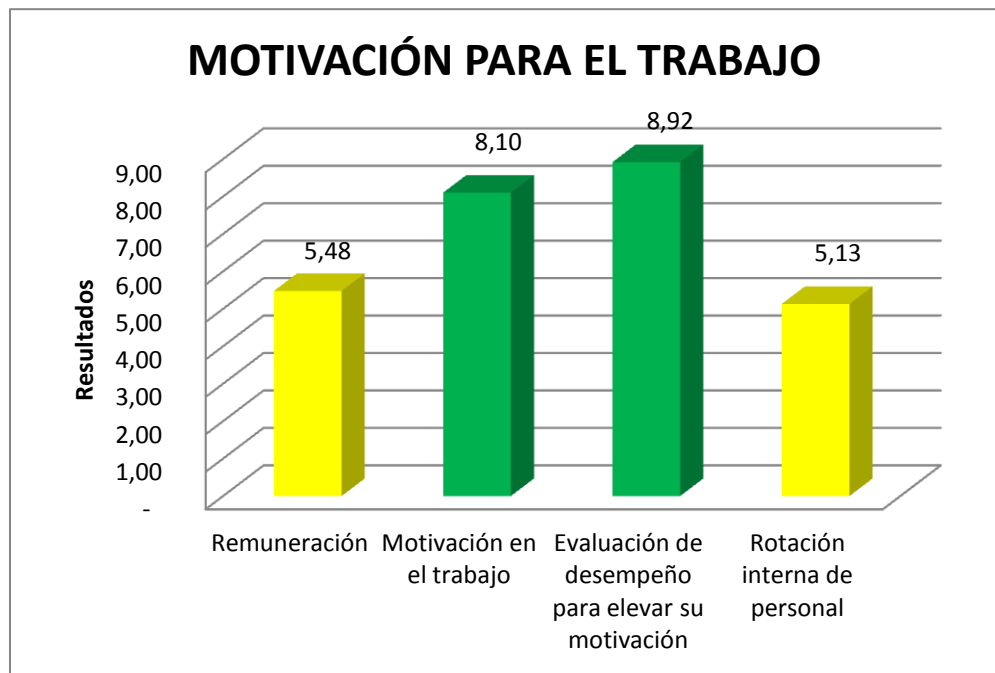


**Gráfico # 10: Encuesta Clima Organizacional 2010**

**Fuente:** Encuesta Medición Clima Laboral 2010

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico # 10 refleja una debilidad en la atención al cliente porque como se dijo anteriormente, existe una resistencia al cambio, que el personal dentro de la DGE no desearía principalmente tener un mecanismo por el cual se pueda medir el servicio al cliente.

**Gráfico # 11: Encuesta Clima Organizacional 2010**

**Fuente:** Encuesta Medición Clima Laboral 2010

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

La motivación para realizar el trabajo es otro punto a tener en cuenta al momento de analizar el Clima Organizacional dentro de la DGE, como se puede observar en el Gráfico # 11 los factores que determinan esto como una debilidad son básicamente la remuneración que para el personal de la DGE no está dentro de sus expectativas por su carga de trabajo, y porque no existe una cultura de rotación interna dentro de la PUCE como política que incremente el conocimiento dentro de los funcionarios de la PUCE en las diferentes unidades que existen actualmente.

Analizando a profundidad estos detalles se puede afirmar que dentro de la DGE existen factores a mejorar en términos de Clima Organizacional y que el presente estudio contribuirá en mejorar estos índices.

### **1.3.6 Funciones de la Dirección General de Estudiantes PUCE**

La Dirección General de Estudiantes de la PUCE cuenta con cuatro divisiones específicas:

- Dirección de Admisiones
- Dirección de Régimen Económico
- Dirección de Bienestar Estudiantil
- Coordinación de Promoción.

En ámbitos generales la DGE se encarga de la atención y servicio hacia los estudiantes. Detalladamente cada área tiene funciones muy concretas.

La Dirección de Admisiones se encarga de todo el proceso de inscripción de estudiantes que aspiran ingresar a la universidad, además de la elaboración y revisión de las pruebas de ingreso y la orientación a los estudiantes para la elección de sus carreras.

La Dirección de Régimen Económico tiene entre sus principales responsabilidades las de ejecutar y supervisar el proceso de Pensión Diferenciada que tiene como finalidad establecer una categoría a cada estudiante según las condiciones económicas de su entorno para el pago de créditos, además de otorgar créditos diferidos que brindan facilidades de pago a los estudiantes, y el proceso de becas que consiste en un beneficio para los estudiantes por excelencia académica, desempeño en actividades deportivas, entrenamiento, por tener hermanos estudiando dentro de la universidad, discapacidad, laborales, convenios externos, comunidades religiosas, culturales, servicios prestados y empresariales.

La Dirección de Bienestar Estudiantil por su parte se encarga de incentivar a los estudiantes a formar parte de todas las actividades extracurriculares que la universidad ofrece tanto en deportes como en cultura, en cuanto a actividades deportivas la universidad ofrece aeróbicos, ajedrez, andinismo, atletismo, baloncesto, ciclismo, fútbol, tenis de mesa, voleibol, taekwondo, racquetbal (solo cancha), natación, rugby y acondicionamiento muscular (gimnasio). Y por la parte cultural los talleres que se ofrecen son escuela de

guitarra, danza árabe, danza aérea, danza neoclásica, danzas tropicales, tango, arte en papel maché, capoeira y canto, además existen grupos artísticos como el coro, danza contemporánea danza española y grupo de cámara. Estos talleres se ofrecen para el involucramiento de los estudiantes, debido a que es una parte importante en su desarrollo personal. Dentro de esta dirección se encuentra la Promoción de Salud que se encarga de recopilar datos y ayudar a los estudiantes en temas como sexualidad sana, apoyo Psico-emocional y consejerías de nutrición. Y por último la DBE ofrece un servicio de bolsa de empleo a los estudiantes, la cual ofrece la oportunidad de integrarse al mundo laboral a través de pasantías o trabajo a tiempo completo que ayudarán a la obtención de experiencia laboral tanto en empresas públicas como privadas.

El área de Promoción se encarga de la parte de promoción de la universidad en colegios, para ello realiza visitas de aquellos establecimientos que desean tener toda la información acerca de la universidad, carreras que ofrecen, servicios, etc. Adicionalmente está encargada de la realización de las publicaciones promocionales de la universidad en medios masivos, también coordinan el diseño de material POP que se entrega de forma gratuita.

### **1.3.7 Infraestructura**

La infraestructura con la que cuenta la Dirección General de Estudiantes fue recientemente remodelada y cuenta con varias áreas a través del campus de la universidad. En su parte central cuenta con todas las facilidades para que las personas que laboran en esta Unidad se sientan cómodas, además se puede ver una adecuada distribución de las oficinas. Al ser ésta una Dirección orientada hacia los estudiantes, cuenta con una sala de espera, la cual hace que la visita de los estudiantes sea mucho más comfortable. Esta parte central ubicada en la planta baja del Edificio Administrativo posee un área no muy extensa pero sus subdivisiones pueden cumplir sus funciones con comodidad, lo cual crea un adecuado ambiente para trabajar. Toda la estructura administrativa que conforma la Dirección General de Estudiantes, como son su Directivo, Dirección de Admisiones, Dirección de Regimiento Económico, Dirección de Bienestar Estudiantil y el área de Promoción poseen sus oficinas en el Edificio Administrativo. Además, la Dirección General de Estudiantes posee otras áreas pertenecientes a la Dirección de Bienestar Estudiantil, como es el caso de la Coordinación de Salud que tiene como eje principal su oficina en la planta baja de la Torre 1, para la atención de entrevistas.

La Coordinación de deportes y la Coordinación de Cultura por su parte, poseen gran parte de los espacios recreativos alrededor de la universidad, entre ellos están el Estadio, el coliseo que consta de varios camerinos, salas

de baile, sala de juegos y gimnasio; además consta de un área equipada con recursos tecnológicos y humanos de fisioterapia. El aula magna es otro espacio con el que cuenta la coordinación de cultura, es aquí donde se realizan ensayos de los diferentes talleres.

### **1.3.8 Recursos Humanos**

El Recurso Humano es el pilar fundamental dentro de la Dirección General de Estudiantes, es la fuente para que se logren los objetivos y se pongan en marcha las estrategias del Plan estratégico de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Los cargos identificados por la Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos para el área administrativa son los siguientes:

- Director General de Estudiantes
- Coordinador de Promoción
- Director de Admisiones

- Director de Régimen Económico
- Director de Bienestar Estudiantil
- Auxiliar Académico
- Asistente de Promoción
- Auxiliar académico de Admisiones
- Auxiliar Académico Becas
- Auxiliar Administrativo
- Auxiliar de Contabilidad
- Trabajador Social
- Coordinador de Cultura
- Coordinador de Deportes
- Fisioterapista
- Secretaría de Deportes



- Traumatólogo

Además se cuenta también con personal que está a cargo de los diferentes talleres y grupos que ofrece la universidad, a continuación se detalla los puestos existentes:

- Entrenador /a
- Profesor /a
- Director /a

Estos puestos fueron previamente identificados y se contó con los perfiles por competencias de cada puesto, los cuales están adjuntos en el Anexo 2.

### **1.3.9 Recursos Financieros**

Es uno de los recursos más importantes porque debido a este, se pueden lograr bien los objetivos, pero no existe un porcentaje fijo que la PUCE asigne a la Dirección General de Estudiantes cada semestre.

Existen dos tipos de presupuestos que maneja la DGE por intermedio de la Dirección General Financiera que es el área encargada de establecer los rubros para cada Dirección, y estos son de funcionamiento y operativos.

Los presupuestos de funcionamiento son aquellos que se usa según se dé las necesidades que se tienen dentro de la DGE, en cambio los operativos son aquellos proyectos que se establecen en la planificación operativa estratégica que posee la PUCE cada semestre, donde según los proyectos y la factibilidad de los mismos se asignan los recursos enlistados por cada Dirección interna de la DGE necesarios antes de su ejecución, además dentro del presupuesto de funcionamiento se analiza los datos históricos y se establece una tasa de crecimiento para cubrir con todas las necesidades.

#### **1.3.10 Recursos Tecnológicos**

La Dirección General de Estudiantes cuenta con varios recursos tecnológicos, debido al manejo de software integrados todas las estaciones de trabajo cuentan con computadoras de escritorio lo que permite el uso del más importante que es su sistema llamado Universitas XXI donde se centraliza gran parte de la información, y es una plataforma amigable donde se realizan algunos de los procesos necesarios dentro de la DGE.

Algunos de los módulos que ofrece este sistema es el de proveer de información sobre los Estudiantes en temas específicos como son sus datos personales, su registro académico, su categoría de pensión diferenciada y que otros beneficios goza cada estudiante.

Además cuentan con un software llamado Business Object el cual es una herramienta que utilizan para la creación de informes referentes a todos los trámites que se realizan en la DGE, lo que ayuda a las Direcciones a controlar las actividades.

El último sistema que utilizan es el que anteriormente se manejaba para el sistema académico universitario, pero actualmente es el que retiene y administra la información referente a la facultad de medicina únicamente.

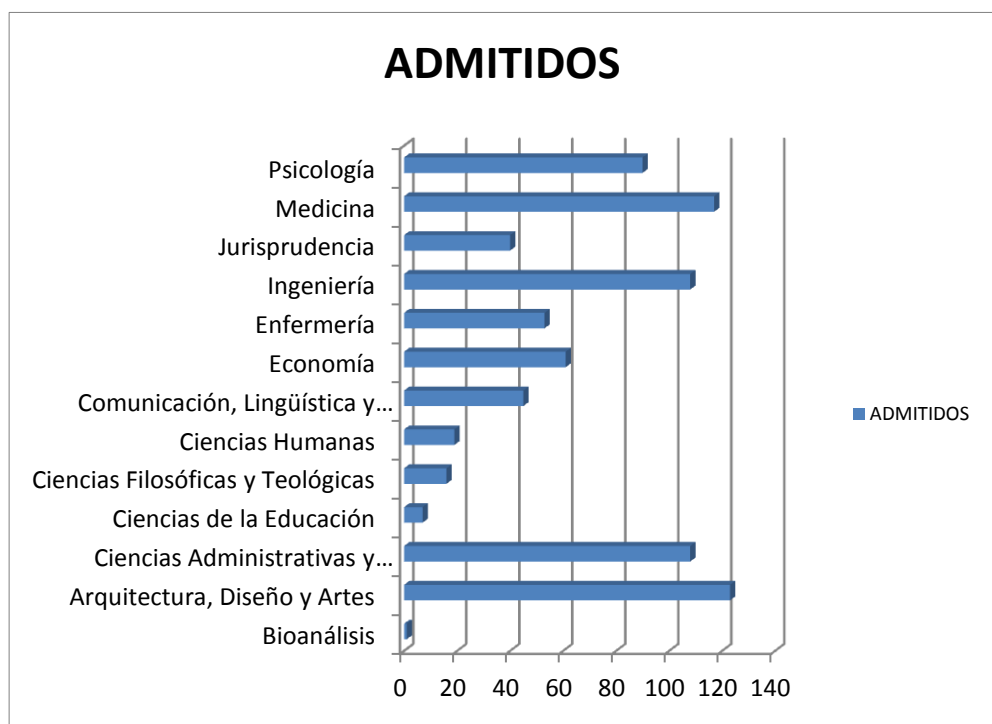
#### **1.3.11 Estadísticas**

En el siguiente punto se analiza numéricamente el alcance de los servicios y beneficios de la DGE, los cuales son otorgados a través de los diversos talleres, además de pensión diferenciada, crédito diferido y becas por excelencia académica, desempeño en actividades deportivas, entrenamiento, por tener hermanos estudiando dentro de la universidad, discapacidad,

laborales, convenios externos, comunidades religiosas, culturales, servicios prestados y empresariales. Igualmente de los servicios de parqueaderos

Pero primero es importante conocer el número de admitidos para el segundo semestre 2010 – 2011 para las diferentes modalidades de estudio que ofrece la universidad, como lo son en presencial pregrado y postgrado, y semi – presencial, además de los inscritos en los diferentes talleres deportivos, culturales y sesiones de rehabilitación física.

**Gráfico # 12: Admitidos Pregrado Segundo Semestre 2010 - 2011**



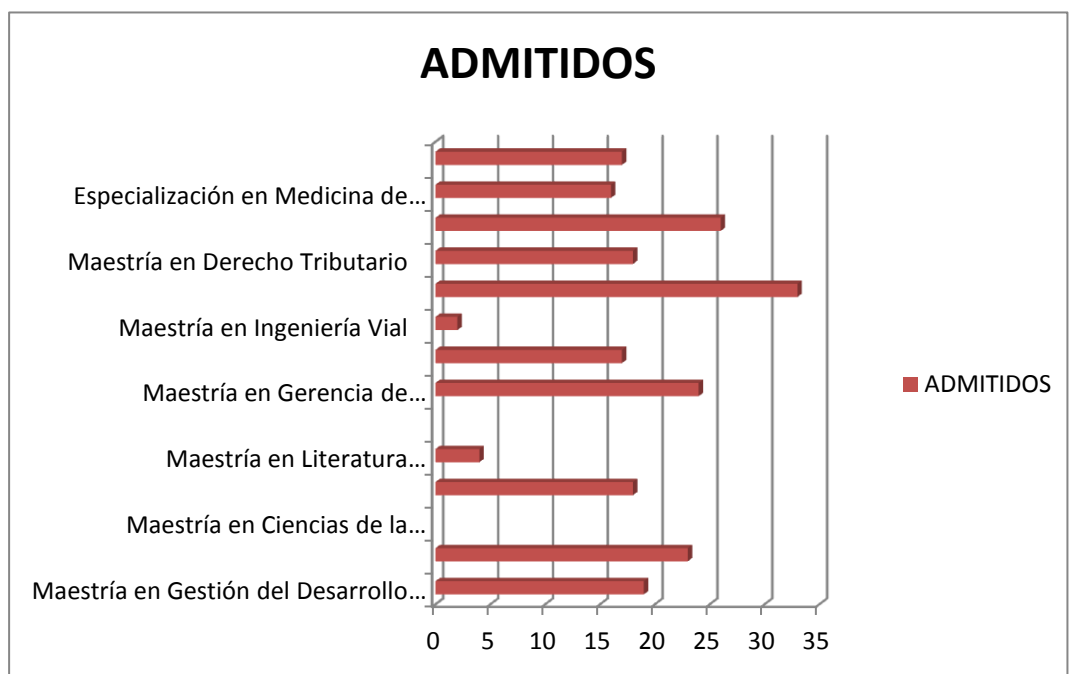
**Fuente:** Dirección General de Estudiantes PUCE

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el cuadro anterior podemos apreciar el número de admitidos para el segundo semestre 2010 – 2011, en el cual no existen admisiones para todas las carreras que la universidad ofrece debido a que a algunas de ellas se puede acceder solo en los primeros semestres de los periodos. El total de admitidos en pregrado para este semestre fue de 788 personas.

La demanda que existe para carreras de postgrado se presenta en el gráfico # 13. Es importante aclarar que las maestrías ofrecidas por la universidad se abren todos los semestres. El número total de admitidos en postgrados fue de 217 profesionales, pero solo se matricularon 151.

**Gráfico # 13: Admitidos Postgrado Segundo Semestre 2010 - 2011**

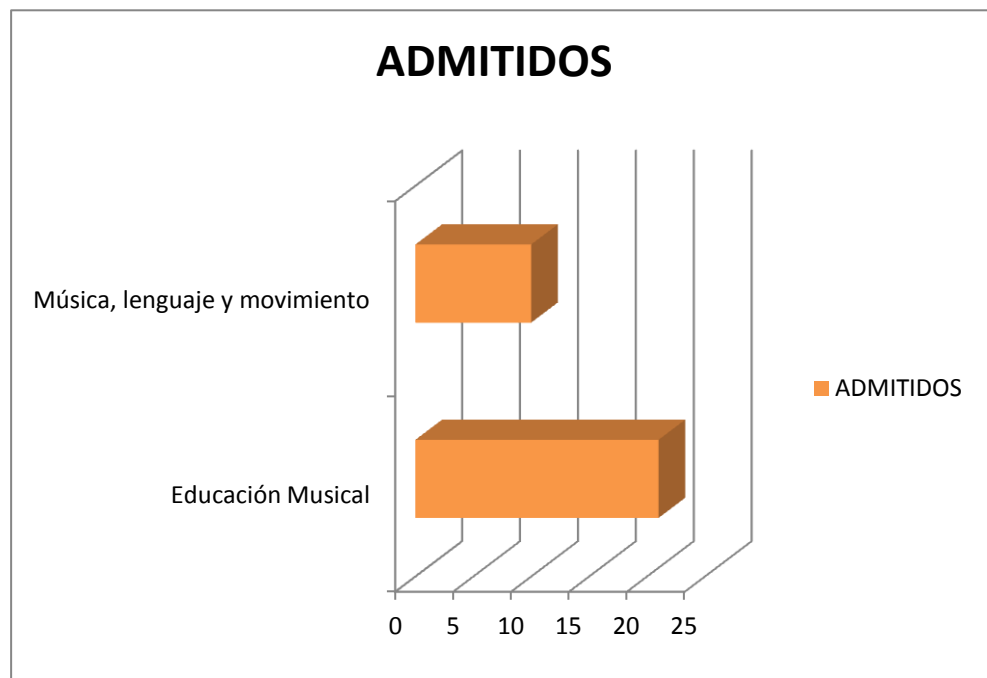


**Fuente:** Dirección General de Estudiantes PUCE

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En la modalidad semi – presencial la demanda está limitada por la oferta de carreras que tiene la universidad que son dos. Música, lenguaje y movimiento y Educación musical. La población estudiantil en el segundo semestre 2010 – 2011 es de 31 estudiantes admitidos.

**Gráfico # 14: Admitidos Semi - Presenciales Segundo Semestre  
2010 - 2011**



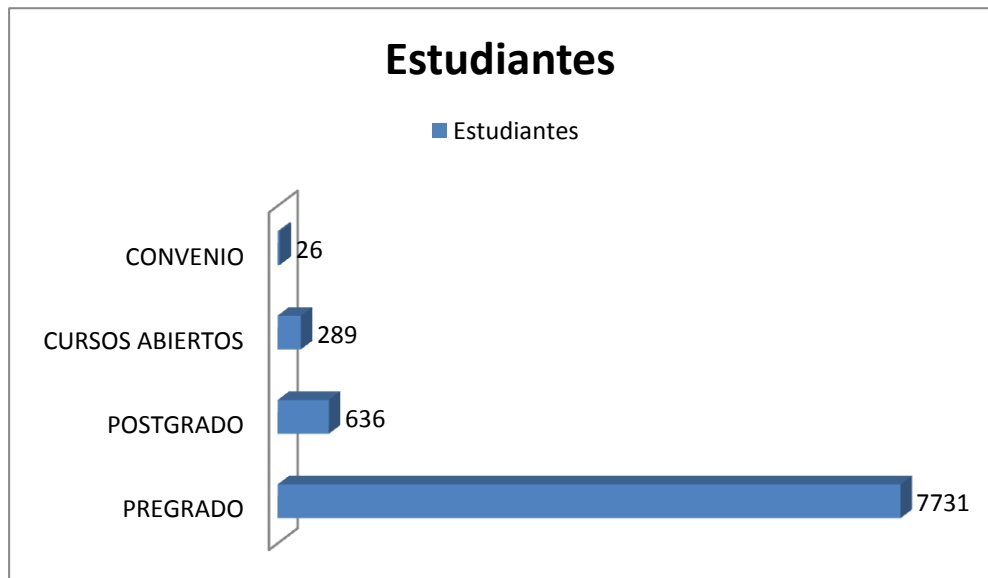
**Fuente:** Dirección General de Estudiantes PUCE

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

Una vez que ha sido recolectada y analizada esta información se puede obtener el número total de estudiantes que fueron admitidos y que además completaron el proceso de matriculación y ya forman oficialmente parte de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. La población global de la

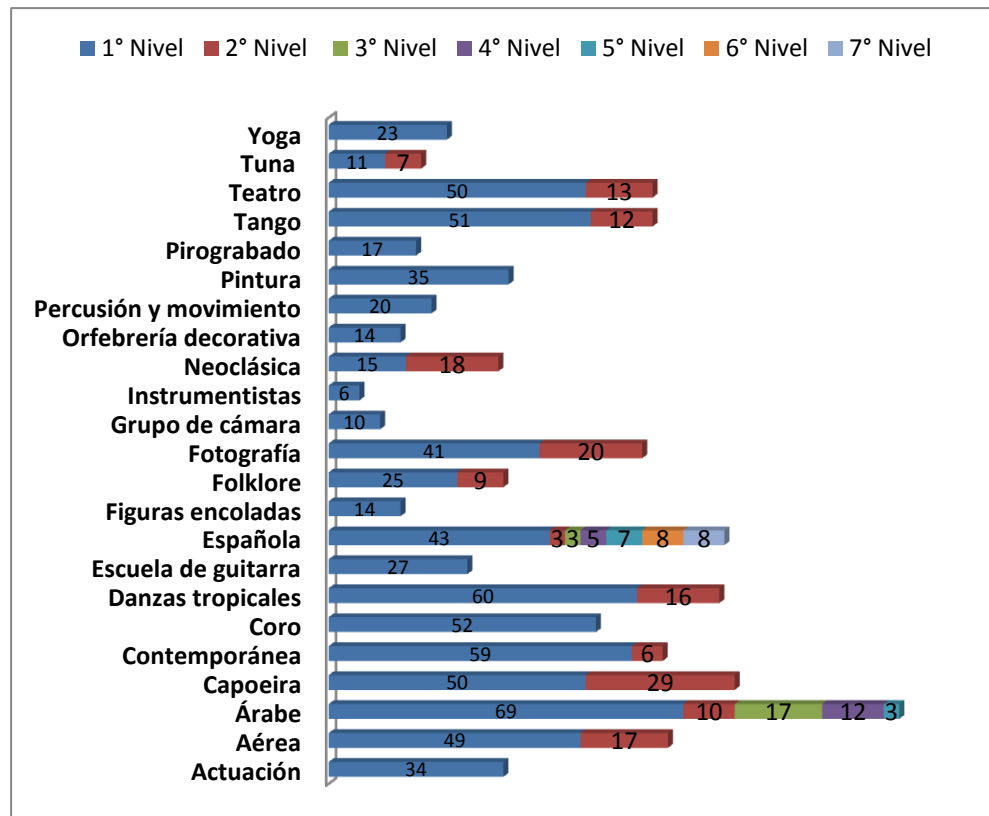
universidad actualmente es de 8682 estudiantes y están distribuidos como se lo representa en el gráfico # 15.

**Gráfico # 15: Población Estudiantil Segundo Semestre 2010 - 2011**



**Fuente:** Dirección General de Estudiantes PUCE  
**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

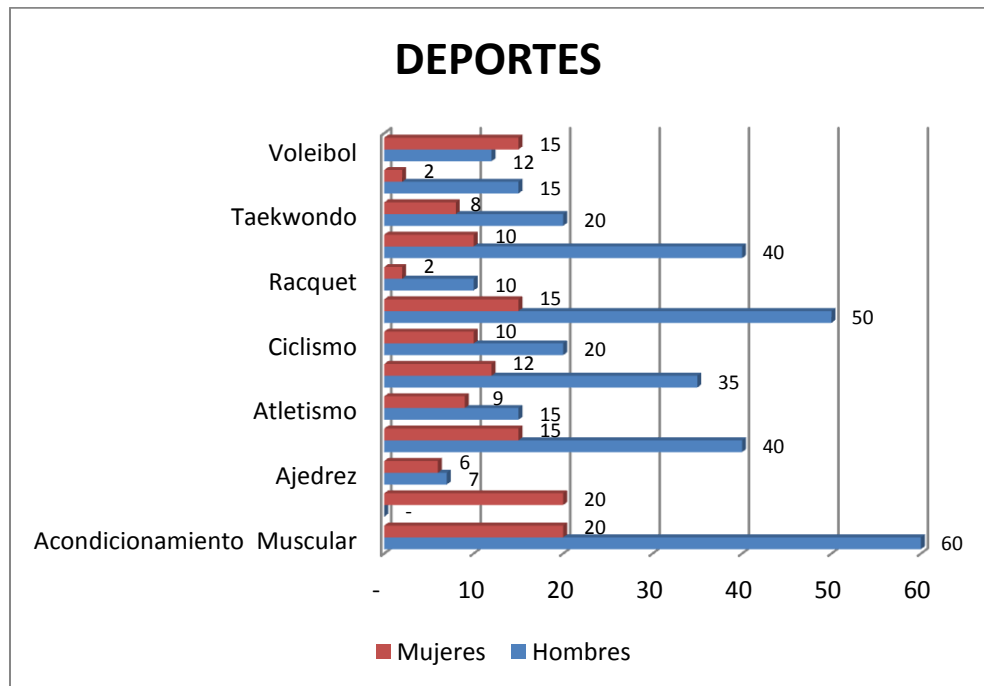
Acerca de los estudiantes que participan en actividades extracurriculares, primero se analizará el número de inscritos en talleres culturales. Para el primer semestre 2010 – 2011 se registraron un total de 998 participantes, los cuales están distribuidos como lo indica el gráfico # 16. Estos números reflejan el interés de los estudiantes por las actividades que se ofrecen, y se puede apreciar que la influencia está enfocada en los primeros niveles de las carreras.

**Gráfico # 16: Inscritos talleres culturales Primer Semestre 2010 - 2011**

**Fuente:** Dirección General de Estudiantes PUCE  
**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico # 17 se muestra el número total de estudiantes que participan en los diferentes deportes que ofrece la PUCE de una manera formal y asisten regularmente a los entrenamientos. Esta estadística es del año 2010 y se puede apreciar que existe demanda tanto de mujeres como de hombres.

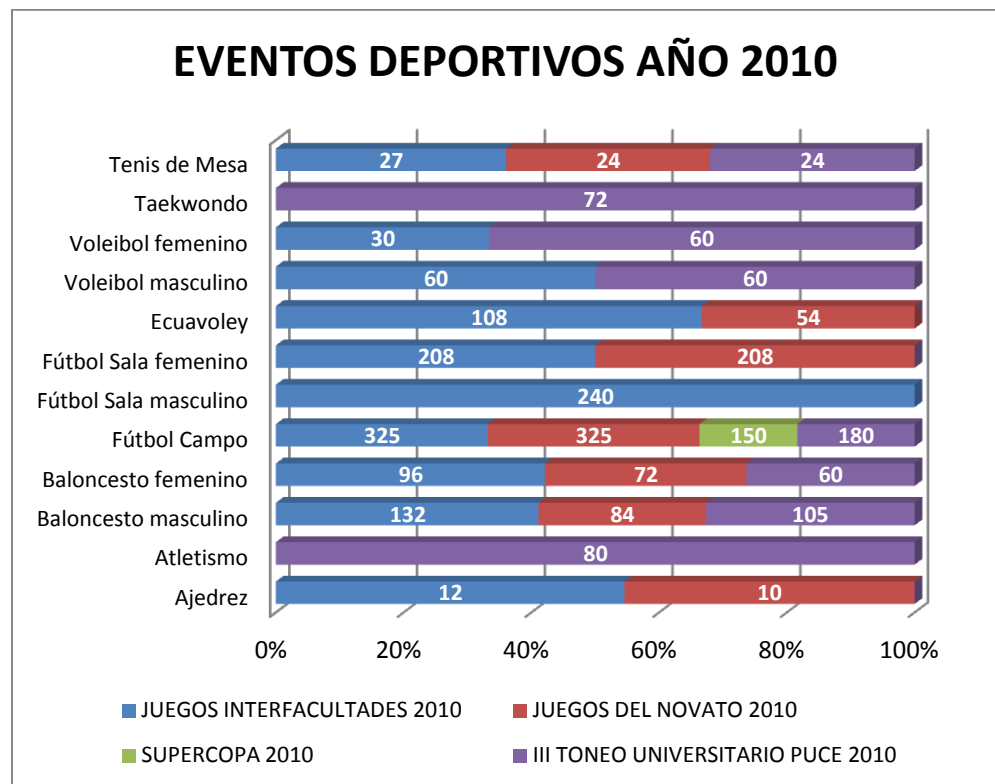


**Gráfico # 17: Inscritos talleres deportivos Primer Semestre 2010 - 2011**

**Fuente:** Dirección General de Estudiantes PUCE

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

El gráfico # 18 muestra el número total de jugadores que hubo por cada disciplina deportiva en los 4 eventos deportivos más importantes de la PUCE, se puede observar el interés de los estudiantes por formar parte en los diferentes torneos que se organizan en la PUCE y que están a cargo de la Coordinación de Deportes.

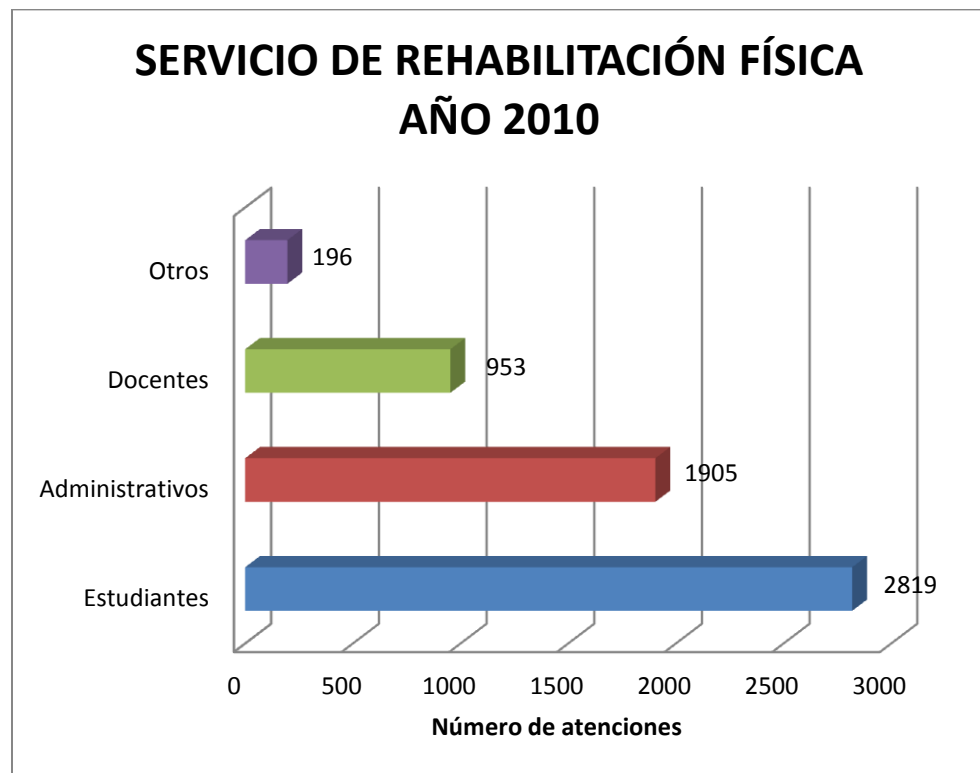
**Gráfico # 18: Eventos Deportivos 2010**

**Fuente:** Dirección General de Estudiantes PUCE

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el siguiente gráfico se muestra el número de atenciones hechas por el Servicio de Fisioterapia tanto a estudiantes, docentes, personal administrativo y otros de Enero a Diciembre del año 2010, donde se puede ver que el número total de atenciones asciende a 5873 en todo el año, el cuál indica que es muy importante el Servicio de Rehabilitación Física dentro de las funciones de Bienestar Estudiantil.

**Gráfico # 19: Servicio de rehabilitación física Primer Semestre  
2010 - 2011**

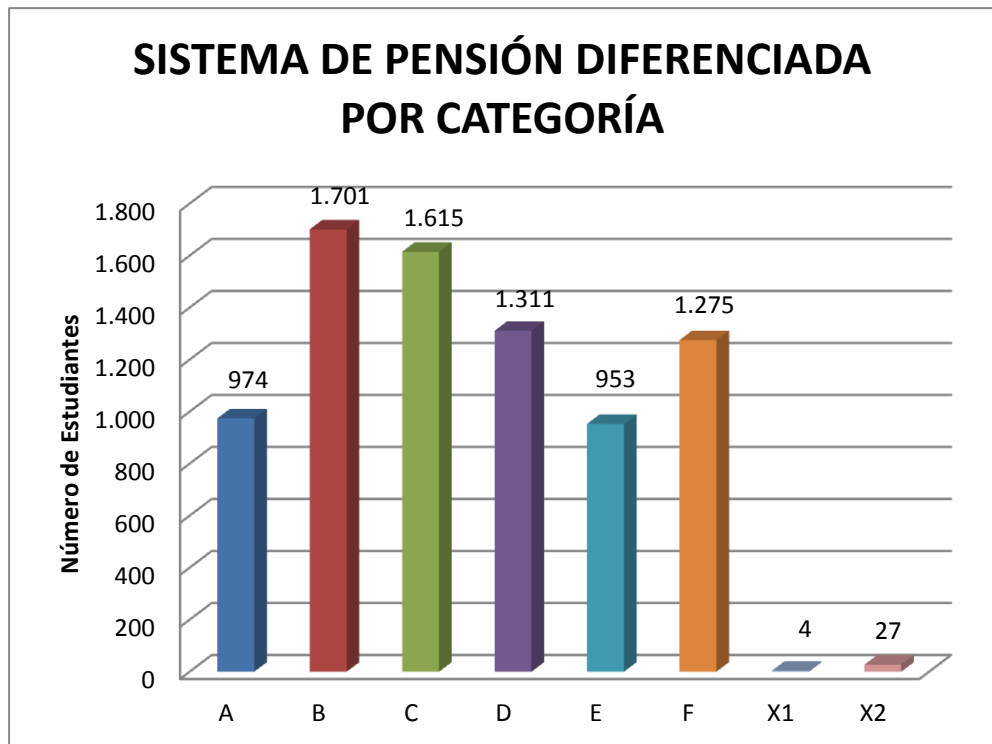


**Fuente:** Dirección General de Estudiantes PUCE

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

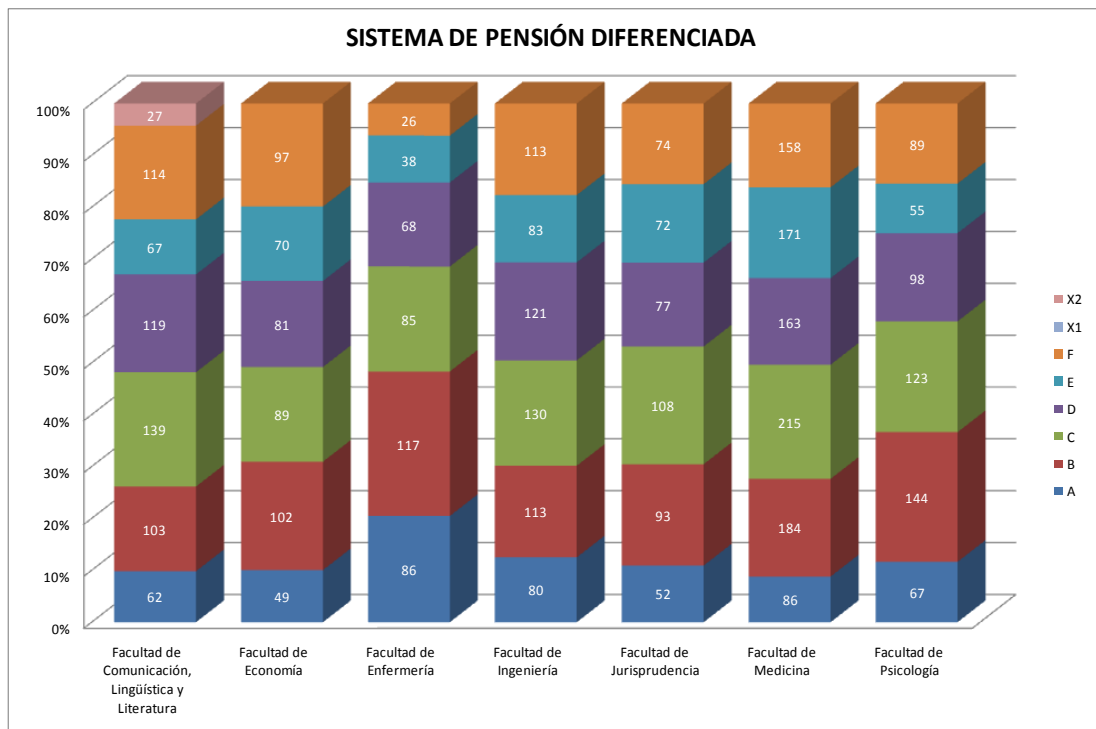
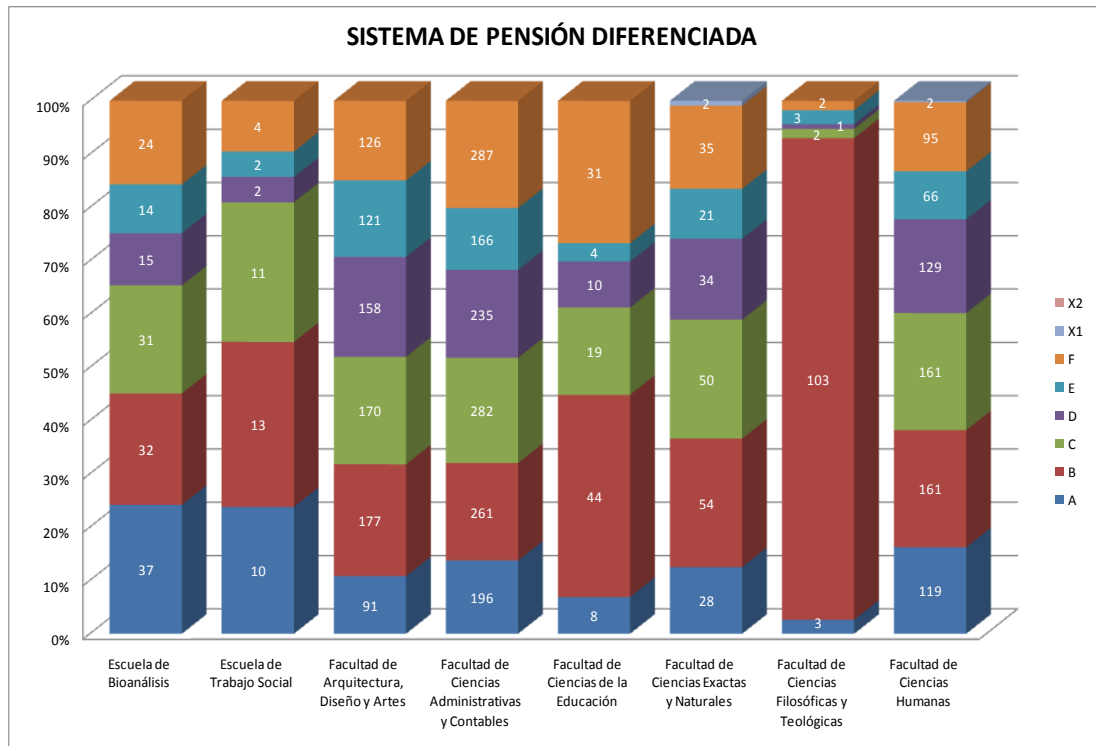
Una vez conocida la población de la universidad y el número de inscritos y participantes en las diferentes actividades extracurriculares y servicios y eventos adicionales, se puede empezar a analizar los beneficios que ofrece la universidad y que son administrados por la DGE.

El sistema de pensión diferenciada es el primer requisito por el que todo estudiante debe pasar, y su objetivo es establecer un costo universitario que este acorde al entorno económico de cada estudiante.

**Gráfico # 20: Categorización Estudiantil SPD Segundo Semestre****2010 - 2011****Fuente:** Dirección General de Estudiantes PUCE**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico anterior se puede observar la cantidad de alumnos que existen por cada categoría del Sistema de Pensión Diferenciada correspondiente al total de la población estudiantil de la PUCE, y se concluye que existe mayor número de estudiantes que se encuentran en la categoría B con 1701 estudiantes, seguido de la C con 1615, la categoría D con 1311, F con 1275, A con 974 y E con 953, también constan los estudiantes extranjeros que se los considera en dos categorías diferentes, que son la X1 y la X2 con 4 y 27 estudiantes respectivamente.

El gráfico # 21 nos muestran la cantidad de estudiantes de cada que pertenecen a cada categoría en cada Unidad Académica. Por ejemplo en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables se puede apreciar una barra que contiene varios colores los cuales cada uno representa una categoría del SPD y se puede ver los el número de estudiantes por cada categoría, en la A de color azul con 196 estudiantes, la B de color rojo con 261 estudiantes, la C de color verde con 282 estudiantes, la D de color purpura con 235 estudiantes, la E de color turquesa con 166 estudiantes y la F de color anaranjado con 287 estudiantes; la categoría X1 y X2 no registran datos en la unidad tomada de ejemplo pero tienen se representan de color celeste y rosado respectivamente; esto nos da una idea mas detallada del funcionamiento del SPD dentro de cada Unidad Académica.

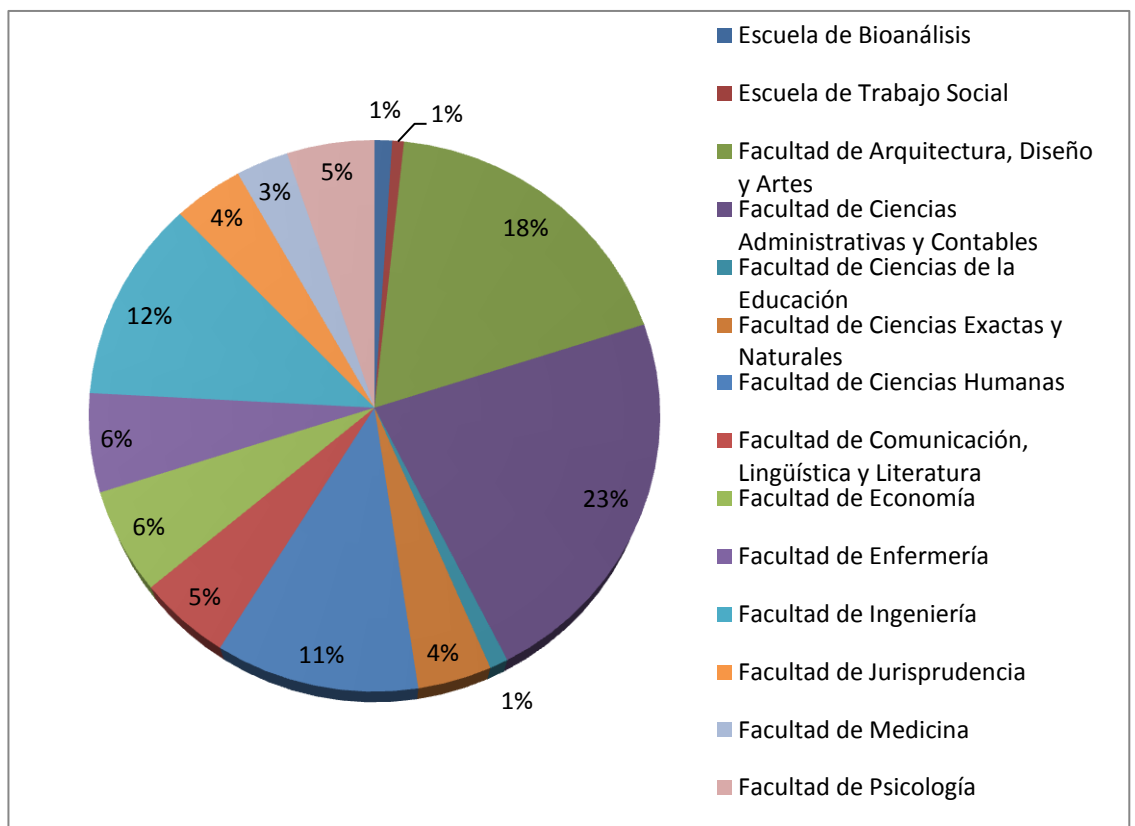
**Gráfico # 21: Categorización Estudiantil SPD Segundo Semestre 2010 - 2011**

**Fuente:** Dirección General de Estudiantes PUCE

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico # 22 se puede apreciar las carreras en las que el crédito diferido se hace presente y en qué porcentaje. El número total de créditos otorgados es de 294 para estudiante del segundo semestre 2010 – 2011.

**Gráfico # 22: Beneficiarios Crédito Diferido Segundo Semestre  
2010 – 2011**



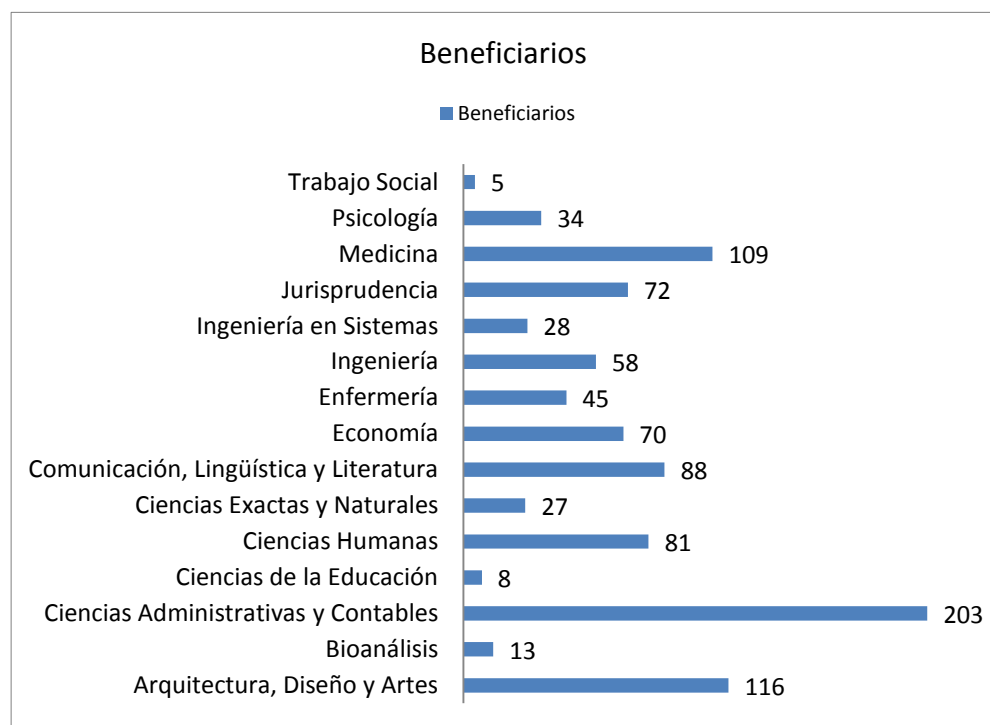
**Fuente:** Dirección General de Estudiantes PUCE

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

Ahora, en cuanto a los beneficios primero se analizarán las becas. Las becas se otorgan dependiendo de los requisitos que cumpla el estudiante. La beca de hermanos ofrece un descuento a aquellos que tengan uno o más

hermanos estudiando dentro de la universidad. Éste beneficio está limitado si los estudiantes están vinculados directamente al núcleo familiar, por lo tanto las personas casadas no participan de esto, aunque se toma en cuenta a las parejas de esposos que estudien en pregrado. En el siguiente gráfico se puede visualizar la distribución por facultad del número de beneficiados que es de 957 estudiantes.

**Gráfico # 23: Beneficiarios Becas de Hermanos Primer  
Semestre 2010 - 2011**



**Fuente:** Dirección General de Estudiantes PUCE

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

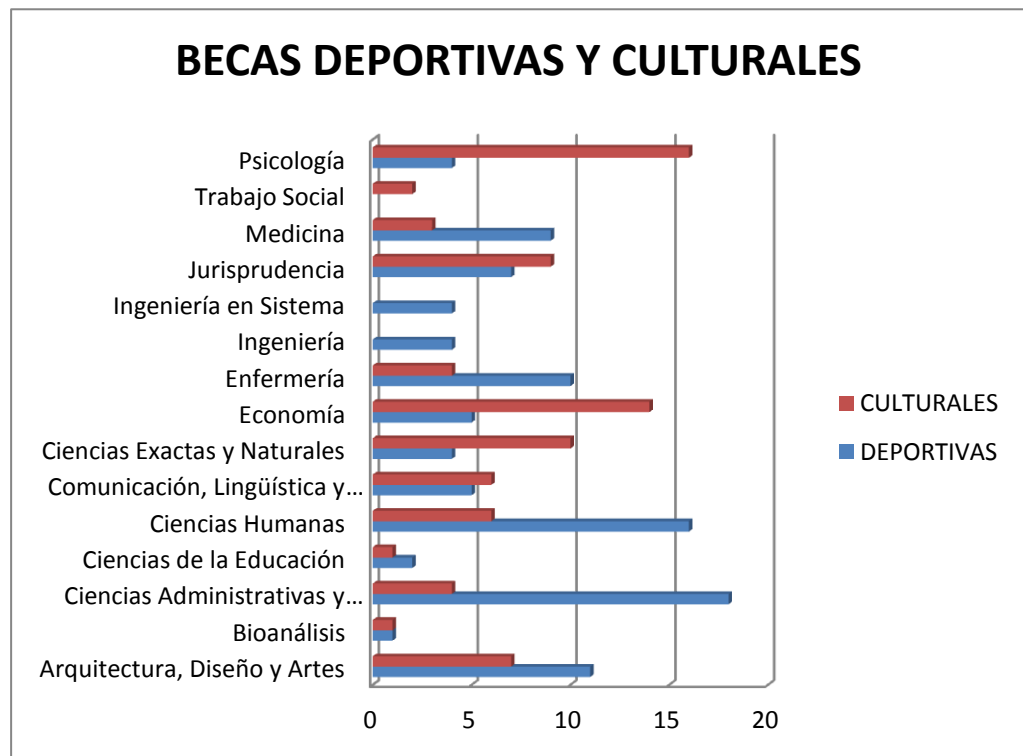
En cuanto a las becas deportivas y culturales, los estudiantes que participan en estas actividades pueden acceder a la beca en el tercer semestre de



estudios, y la finalidad es incentivar a los deportistas y artistas que representan a la universidad en las diferentes disciplinas. En el gráfico # 24 se puede apreciar el número de beneficiados.

**Gráfico # 24: Beneficiarios Becas Deportivas y Culturales**

**Primer Semestre 2010 – 2011**



**Fuente:** Dirección General de Estudiantes PUCE

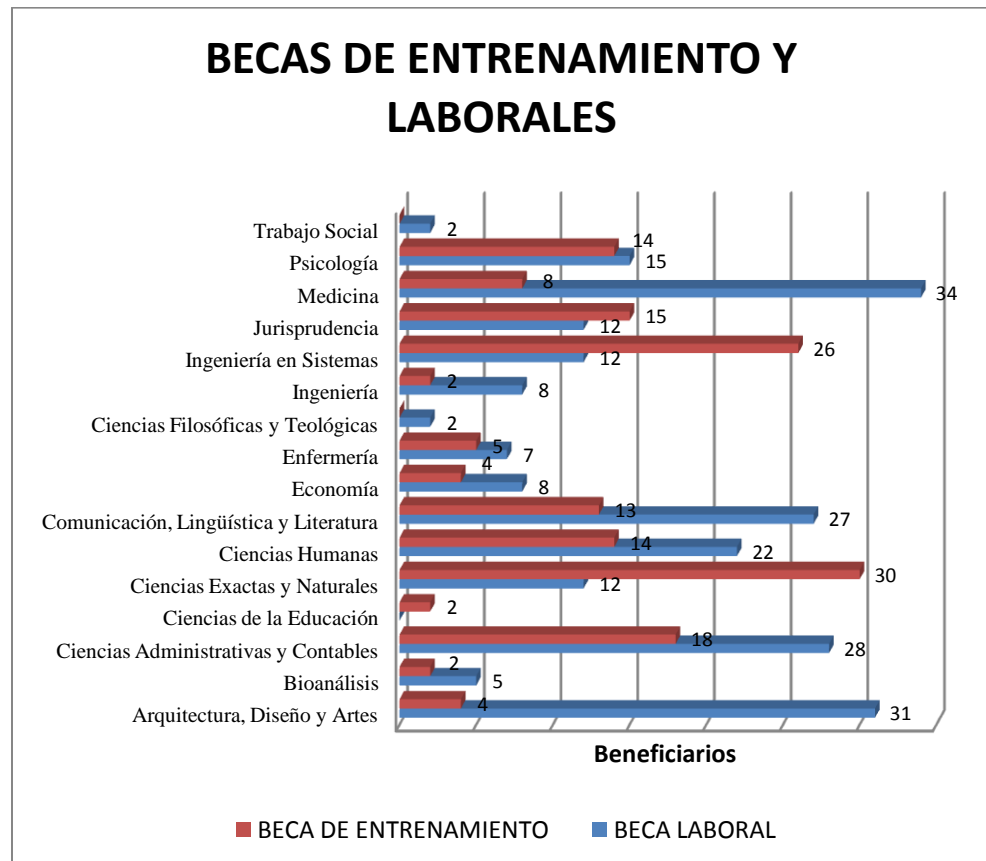
**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico # 25 se puede ver el número de Becas de Entrenamiento con color rojo y Laborales con color azul que se otorgaron en el Primer Semestre 2010 – 2011 por cada Unidad Académica, se puede apreciar que este beneficio se lo otorga a un gran número de estudiantes, en relación a

otros tipos de becas. Este tipo de becas se otorgan desde el primer semestre de estudios del estudiante.

### Gráfico # 25: Beneficiarios Becas Entrenamiento y Laborales

Primer Semestre 2010 – 2011



**Fuente:** Dirección General de Estudiantes PUCE

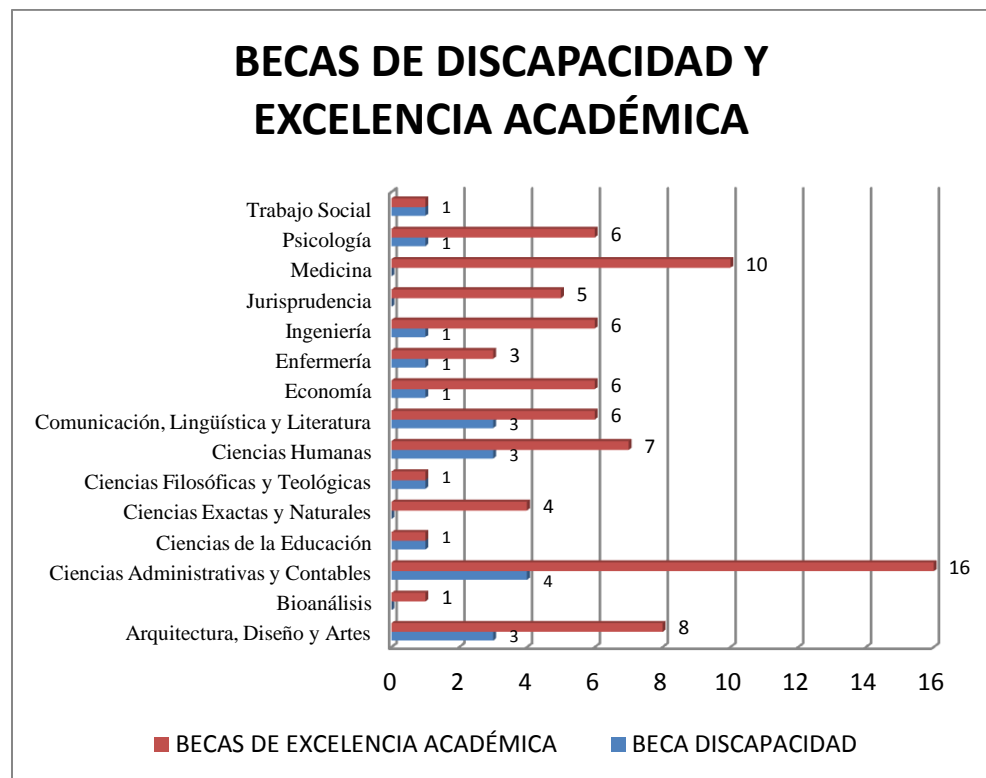
**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico # 26 se muestran los datos de las Becas por Excelencia Académica de color rojo y Discapacitados de color azul, los cuales no son muchos los beneficiados porque en el caso de las Becas de Excelencia

Académica se las otorga solo al equivalente al 1% del total de estudiantes por cada Unidad Académica que posean los mejores promedios.

**Gráfico # 26: Beneficiarios Becas por Discapacidad y Excelencia Académica**

**Primer Semestre 2010 – 2011**



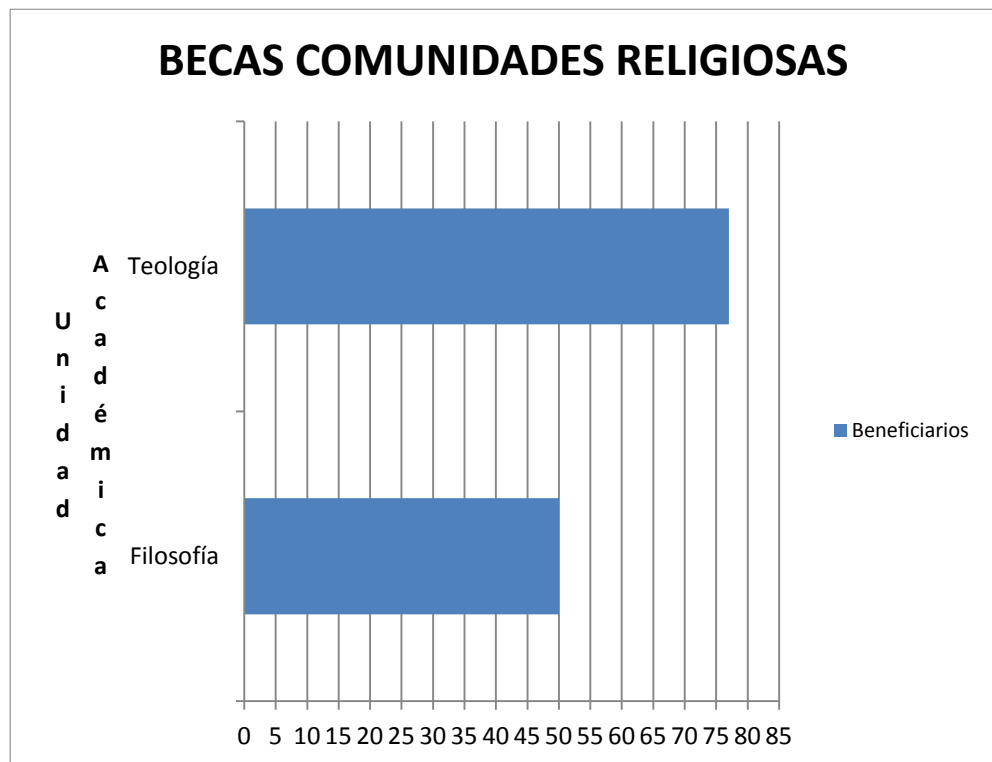
**Fuente:** Dirección General de Estudiantes PUCE  
**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

Otra beca a la cual se accede desde el primer semestre de estudios es la de comunidades religiosas. Al ser una universidad católica se entrega un beneficio del 100 % a los estudiantes que cuenten con el auspicio de comunidades religiosas. Este beneficio llegó a 127 estudiantes el Primer

Semestre 2010 – 2011, las facultades beneficiadas se presentan en el siguiente gráfico.

**Gráfico # 27: Beneficiarios Becas de Comunidades Religiosas**

**Primer Semestre 2010 - 2011**



**Fuente:** Dirección General de Estudiantes PUCE

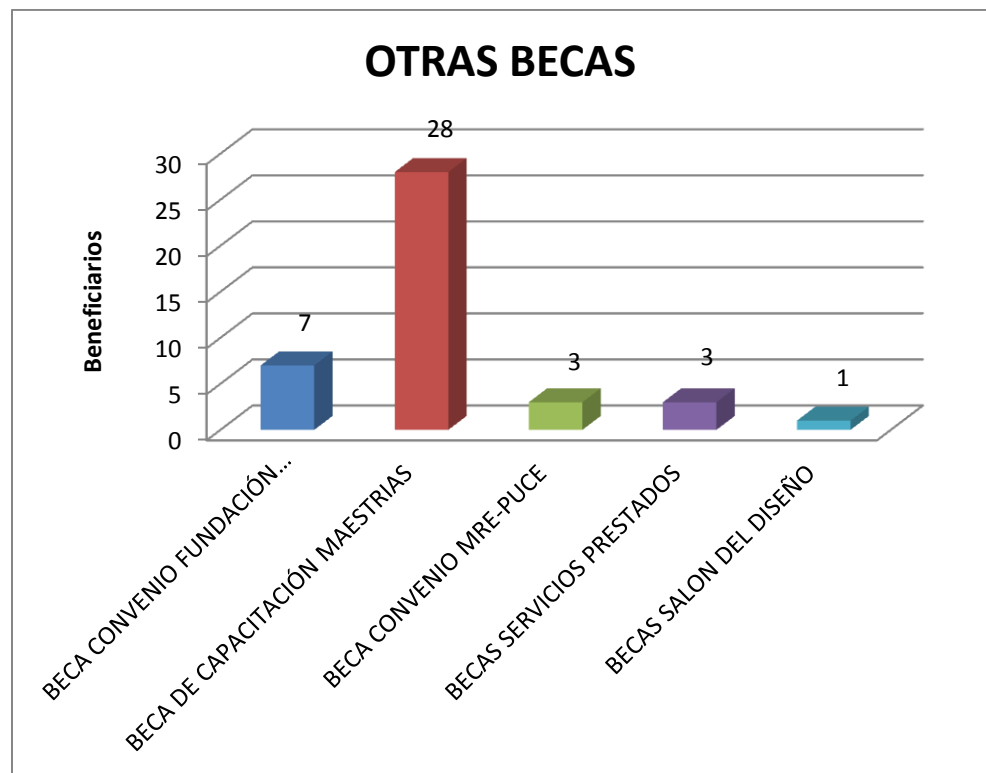
**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico # 28 se muestra el total de becas otorgadas por concepto de Convenio con la Fundación Hanns Seidel, Convenio MRE-PUCE, Capacitación de Maestrías, servicios prestados y del salón del diseño. No se lo ha dividido por Unidad Académica debido a que son pocos los

beneficiarios de estas becas pero que son muy importantes dentro de la dirección de Régimen Económico

### Gráfico # 28: Beneficiarios Otras Becas

Primer Semestre 2010 - 2011

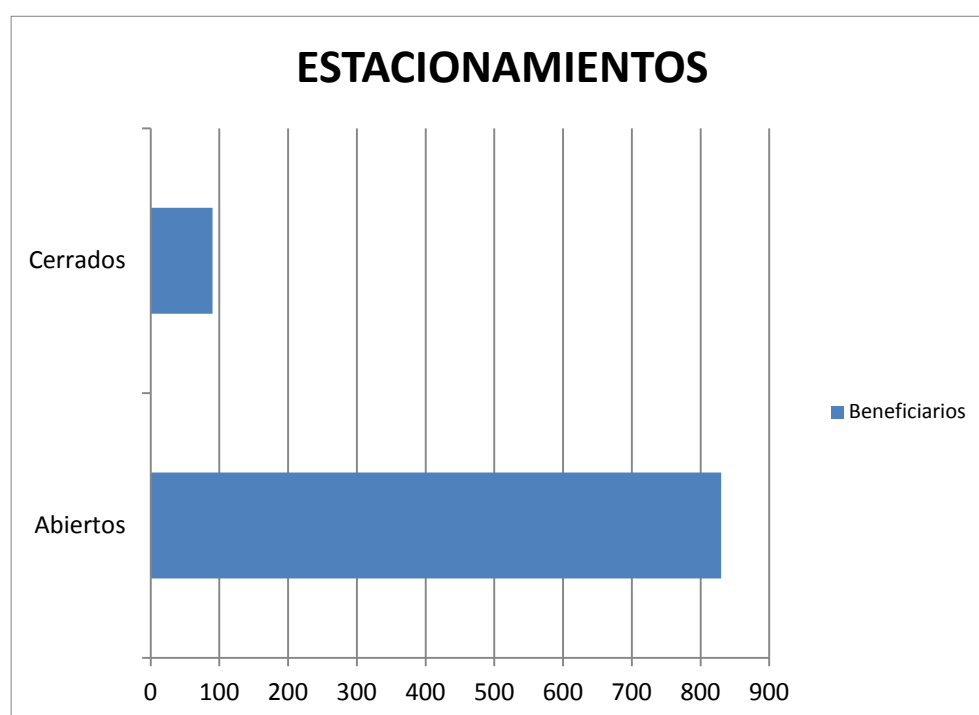


**Fuente:** Dirección General de Estudiantes PUCE  
**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En cuanto a estacionamientos, la PUCE cuenta con limitaciones de espacio, por lo que es imposible asignar un puesto a cada estudiante. Por lo que a través de una solicitud se realiza un sorteo de los aspirantes tomando en cuenta aspectos como sector donde residen, número de aplicaciones anteriores, enfermedades, hermanos, entre otros. La distribución de

parqueaderos fue realizada y se distribuyó como lo indica el siguiente gráfico.

**Gráfico # 29: Beneficiarios Estacionamientos Segundo Semestre  
2010 - 2011**



**Fuente:** Dirección General de Estudiantes PUCE  
**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

## **2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS**

En el presente capítulo empieza la recolección de toda la información necesaria para el conocimiento global de los procesos actuales de la Dirección General de Estudiantes, además de su posterior análisis, esquematización, clasificación y diagramación.

En la DGE existió un levantamiento de procesos previo en el año 2008, en el cual se recolectó información sobre las actividades de cada proceso, se los diagramó, utilizando distintas normas, y algunos fueron revisados y aprobados por los dueños de los procesos. Pero existen unidades que no fueron incluidas en este estudio o solo lo fueron parcialmente, por lo tanto actualmente no todos cuentan con diagramas de flujo para sus procesos.

En este capítulo se pasó todos los diagramas existentes a la Norma ANSI, y en los casos que no existían diagramas estructurados se los realizó, se revisó los nuevos diagramas con los dueños de los procesos y con los Directores de cada área. Una vez aprobados los diagramas se analiza cada actividad y se obtienen resultados sobre tiempos reales de cada una, para posteriormente indagar si cada actividad genera valor agregado para el cliente, la

empresa o no genera valor agregado. Con esta información se pueden realizar resúmenes de procesos que revelen debilidades en los procesos y oportunidades de mejora.

Dentro del capítulo se tratarán puntos como:

- El listado de los procesos existentes
- Diagramación de procesos
- Análisis de tiempos, costos y valor agregado
- Debilidades y oportunidades de mejora.

## **2.1 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1.1 Gestión por procesos**

La palabra gestión abarca muchas variables en cuanto a administración se refiere, pero en Gestión por Procesos su definición será direccionar y controlar a través de procesos. Con el fin de obtener una mejor comprensión del significado de proceso se necesita analizar su definición desde varios puntos de vista.



- Según la Norma ISO 9001:2008 (2008) un proceso es cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.
- José Antonio Pérez Fernández menciona en su libro Gestión por procesos (2009) que quién se refiera a un proceso hablará de una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tienen valor intrínseco para su usuario o cliente.
- Según Richard Y. Chang en su libro Mejora Continua (1996) un proceso es una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto.
- La secuencia ordenada de actividades, incluidos los trámites de los procedimientos administrativos, interrelacionadas entre si, precisas para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, como cliente, usuario o beneficiario de servicios o prestaciones y que crean valor intrínseco para el cliente interno y externo.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> HERRERA CAMPO Juan Vicente (2004) **Trabajando con los procesos: Guía para la Gestión por procesos**, Editorial Junta de castilla y león, España, 15 p.

Después de conocer algunos puntos de vista sobre la definición de proceso, es importante saber la importancia de establecer procesos. Los procesos ayudan al control, supervisión, optimización de recursos, mejoramiento, determinación de insuficiencias y tiempos muertos, duración de cada actividad, control de costos, balanceo de cargas, determinación de funciones y responsables,<sup>12</sup> entre otros beneficios que se van descubriendo conforme se aplique este enfoque.

Los procesos tienen cuatro clasificaciones, primero los estratégicos que son procesos que gestionan la interacción de la empresa con el entorno además de contener las políticas y estrategias de la organización. Los procesos operativos son los que conducen a la transformación y entrega del producto o servicio al cliente ya sea este interno o externo, interno cuando es un cliente de un proceso que se encuentra dentro de la organización y externo cuando se encuentra fuera de la empresa, conservando siempre un enfoque hacia él. Los procesos de soporte son los que apoyan a los procesos operativos para cumplir de forma eficaz sus funciones, estos procesos generan valor para la empresa más no para el cliente. Y por último los procesos clave que son los esenciales para el correcto andar de la empresa, por lo tanto se debe tener un gran control sobre ellos.

---

<sup>12</sup> IDROBO, PAÚL MBA. (2010) **Material curso taller: Administración por procesos**. PUCE

Es importante conocer que la gestión por procesos concentra su atención en los resultados que generan los diferentes tipos de procesos y no en los resultados de las actividades que forman parte de los mismos, sin importar si estos están destinados hacia clientes internos o externos.

#### **2.1.1.1 Principios de la gestión por procesos**

Los procesos pueden ser de tipo industrial (proceso en el que entran y salen materiales) o de gestión (proceso en el que entra y sale información). Para los cuales existen hechos que deben ser tomados en cuenta.

Domingo Rey Peteiro en su libro Gestión por procesos y modelado de procesos (2005) menciona que:

- Los procesos existen en las organizaciones aunque nunca se los haya identificado.
- En una organización prácticamente cualquier actividad puede ser incluida dentro de un proceso.

- No pueden existir procesos sin un producto o servicio.
- No pueden existir clientes sin un producto y/o servicio.
- No pueden existir productos y/o servicios sin un proceso.

La familia de Normas ISO 9000:2005 presenta dentro de sus principios de gestión de calidad el enfoque basado en procesos.

Este principio sostiene que:

*“un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”.*

El modelo de excelencia empresarial de la EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) (2003) presenta un principio llamado gestión por procesos y hechos, en el cual dice que permite a las organizaciones:

*“actuar de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y se gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor*

*y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos los grupos de interés”<sup>13</sup>*

Además la gestión por procesos contiene:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medio ambiente, seguridad y salud laboral).

### **2.1.2 Levantamiento de información**

La recolección de información es muy importante ya que se requiere de todos los datos disponibles para tener un conocimiento de cuál ha sido la dirección que la organización ha tomado en los últimos años, además de

---

<sup>13</sup> Fundación europea para la gestión de calidad (2003)  
[[http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/efqm\\_intrduccion\\_excelencia.pdf&%5d](http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/efqm_intrduccion_excelencia.pdf&%5d)] **Modelo EFQM de Excelencia**, Bélgica

cómo se está llevando actualmente. En este caso una vez analizada la situación actual tanto interna como externa de la DGE se puede empezar el levantamiento de la información y de este modo poder iniciar con la revisión y definición de los procesos existentes dentro de la Dirección.

Una vez que se han identificado todos los procesos a través del inventario de procesos, se debe definir y documentar cada proceso. Para lo cual el método de diagramación es una herramienta de decisión muy útil. Poniendo en práctica el método de diagramación se puede percibir de forma detallada la secuencia de las actividades dentro de un proceso y de este modo llegar a una mejor comprensión del proceso en su totalidad.

#### **2.1.2.1 Diagrama de Flujo**

En la actualidad a las organizaciones les posibilita el seguimiento de sus operaciones más importantes a través de diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer procesos complejos en partes, lo que facilita la comprensión de su dinámica organizacional y simplificación de trabajo.

Dentro de la Gestión por procesos es importante la descripción de las actividades mediante un diagrama de flujo. Según Jaime Beltrán Sanz (2002), el diagrama de flujo es una representación gráfica de las actividades dentro de un proceso donde muestra sus interrelaciones, sus entradas y salidas.

La diagramación tiene como objetivos los siguientes puntos:<sup>14</sup>

- Determinar el orden de las operaciones, los recursos que intervienen y el tiempo de ejecución.
- Precisar de manera analítica los elementos necesarios para llevar a cabo sus funciones en forma lógica y consistente.
- Proveer de un elemento de decisión para la organización, porque permite percibir de forma analítica la secuencia de una acción en forma detallada.
- Realizar el levantamiento de la información para poder entender el proceso.

---

<sup>14</sup> IDROBO, PAÚL MBA. (2010) **Material curso taller: Administración por procesos**. PUCE

Las ventajas de Diagramación son:<sup>15</sup>

- Facilita en el uso de información en los diferentes niveles jerárquicos.
- Hace posible que los actores de los procesos puedan realizar correctamente sus actividades.
- Facilita la puesta en marcha a todas las actividades.
- Es fácil de comprender por las personas de la misma organización inclusive de otras.
- Permite la interacción entre las diferentes áreas, logrando mayor productividad.
- Puede ser simplificable y usar simbologías generales y más sencillas.
- Es fácil su elaboración.

---

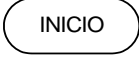




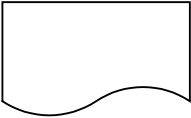
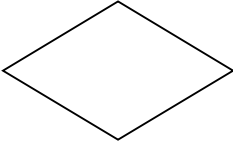
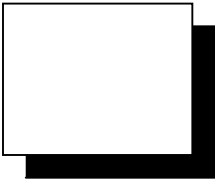
<sup>15</sup> Ibídem



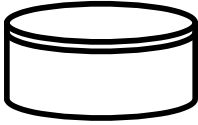


Existen varias normas que proponen diferentes símbolos para diagramar procesos como por ejemplo la Norma ASME (American Society of Mechanical Engineers), Norma ANSI (American National Standard Institute), la Norma ISO (International Organization for Standardization), Norma DIN (Deutsches Institut für Normung e.V), Símbolos del flujograma de ingeniería de operaciones y de administración y mejora de la calidad del proceso (DO) y Diagramas integrados de flujo (DIF) en las versiones de Yourdon-De Marco y Gane & Sarson.

En este estudio se utilizará la Norma ANSI para la diagramación administrativa, llamada así por sus siglas en inglés American National Standard Institute y por su enfoque. ANSI es una organización privada sin fines de lucro, que permite la estandarización de productos, servicios, procesos, sistemas y personal en Estados Unidos. Además, ANSI se coordina con estándares internacionales para asegurar que los productos estadounidenses puedan ser usados a nivel mundial. En el siguiente cuadro se presentan los símbolos que se utilizan en este estudio.

**Cuadro # 4: Símbolos Noma ANSI para diagramación administrativa**

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
 	<b>Origen o término de un proceso:</b> Se representa como una elipse que contiene la palabra “INICIO” o “FIN”.
 	<b>Dirección del Proceso:</b> Sirve para indicar el orden de ejecución de las operaciones.
	<b>Actividad:</b> Indica la tarea o actividad que se lleva a cabo dentro del proceso, además del responsable de hacerla en el rectángulo pequeño.
	<b>Documento:</b> Se utiliza este símbolo para hacer referencia a documentos existentes en un punto específico dentro de un proceso como recurso de entrada o salida.
	<b>Decisión:</b> Indica en que parte del proceso es necesario hacer una pregunta de acuerdo a las respuestas posibles para tomar una decisión.
	<b>Entidad Externa:</b> Este símbolo se utiliza para hacer referencia a una entidad que no participa directamente en el proceso, pero que ayuda como elemento de entrada o salida de información.

**Cuadro # 4: Símbolos Noma ANSI para diagramación administrativa**

	<p><b>Base de Datos:</b> Indica el uso de recursos informáticos para acceder a información almacenada masivamente dentro de una base de datos.</p>
	<p><b>Proceso:</b> Indica la interrelación con otro proceso que posee varias actividades.</p>
	<p><b>Conector:</b> Indica salida hacia o entrada desde otra parte del diagrama de flujo. Se utiliza para evitar el cruce excesivo de líneas.</p>

**Fuente:** NORMA ANSI

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

Para el diseño de los diagramas de flujo primero se debe identificar el inicio y el fin del proceso, luego se deben listar todas las actividades significativas de cada proceso, ordenarlas secuencialmente, revisar cada una de ellas para poder describirlas en verbo de acción en infinitivo o indicativo, se deben listar los responsables de los procesos en cada actividad por orden secuencial de intervención y por último incluir cada actividad de forma gráfica con sus respectivas relaciones además de sus entradas y salidas.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Universidad de Valladolid (2004), **Gestión por Procesos**, Feaps, España, p. 25

### **2.1.2 Análisis de Valor Agregado**

El análisis de valor agregado es una herramienta muy útil en el ámbito del estudio y levantamiento de procesos porque permite analizar cada actividad dentro de un proceso partiendo del criterio si agrega o no valor al cliente o a la organización para que ésta sea lo suficientemente competitiva.

Cuando se refiere directamente el estudio de valor agregado en procesos, significa hacerlos más ágiles y eficientes, lo cual se puede lograr analizando en donde se encuentran las pérdidas de tiempo y cuales son los recursos innecesarios que se utiliza debido a una mala organización de las actividades de los procesos, y esto a su vez contribuirá a lograr los objetivos estratégicos del negocio. Para esto se requiere identificar todos los procedimientos burocráticos que intervienen en los procesos porque éstos son la mayor causa de incremento de costos y no agregan valor a la organización.

Desde una visión sistémica, agregar valor explica el proceso de creación de riqueza para el cliente y en consecuencia para toda la comunidad. Presupone generar empatía con el cliente y esto ayudará a cualquier organización a ser competitiva. El gran reto de alcanzar nuevos mercados, va de la mano con la capacidad de mejorar los procesos para abordar con éxito las

organizaciones. Para poder agregar valor hay que darle un enfoque integral a los procesos. Asimismo la sinergia juega un rol fundamental en dicha actividad.

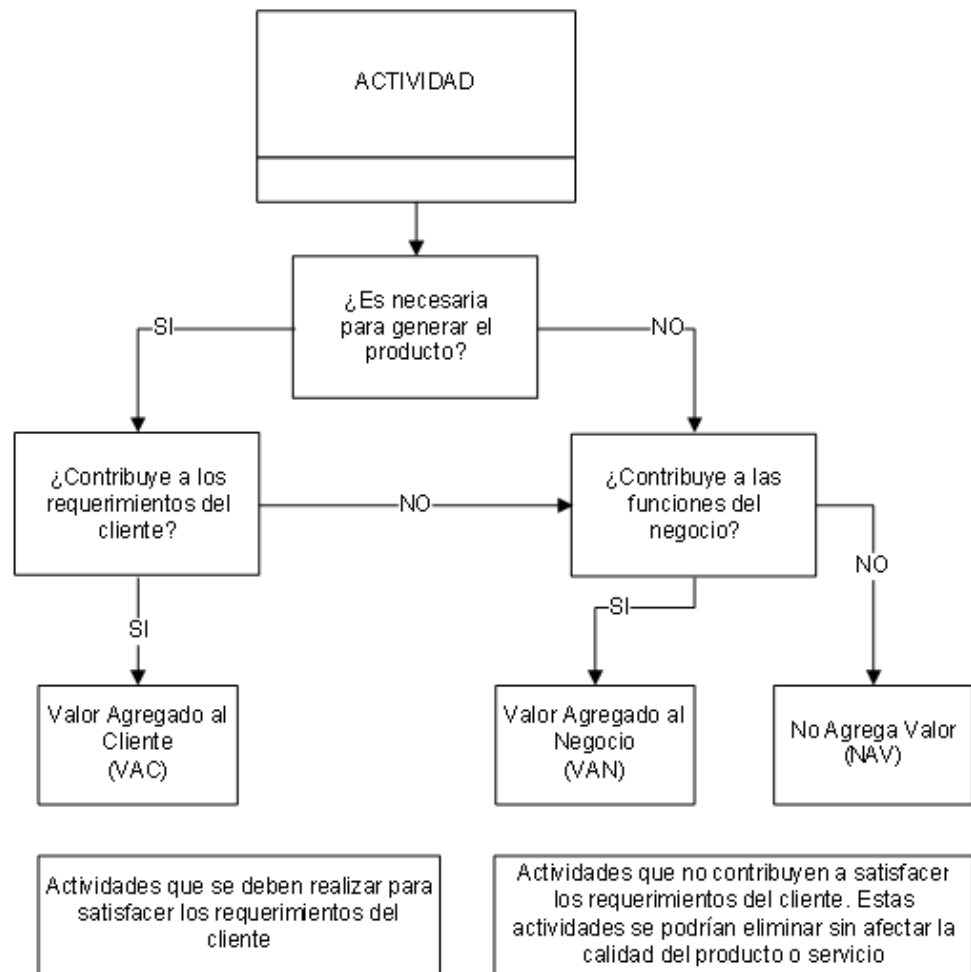
En el análisis de valor agregado pueden existir tres casos únicamente:<sup>17</sup>

- Cuando las actividades agregan valor al cliente (VAC), es decir, las actividades que son necesarias para generar las salidas que el cliente espera.
- Cuando las actividades agregan valor al negocio (VAN), es decir, todas aquellas actividades que son necesaria para la organización y para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- Cuando las actividades no agregan valor (NAV), es decir, las actividades que no son necesarias para el cliente ni para el proceso, éstas pueden fácilmente ser eliminadas, porque son resultado de un mal diseño de procesos y una falta de compromiso de los trabajadores.

En el siguiente gráfico se puede observar de mejor manera los tres tipos de valor agregado.

---

<sup>17</sup>IDROBO DÁVALOS, Paúl (2010) Material Curso Taller: **Administración por Procesos**, Ecuador

**Gráfico # 30: Gráfico Valor Agregado**

**Fuente:** Dr. James Harrington

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

## **2.2 IDENTIFICACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE PROCESOS**

### **2.2.1 Elaboración del listado de procesos**

La elaboración del listado de procesos consiste en la identificación y numeración de todos los procesos existentes en una organización o en un departamento dentro de la misma. Este listado ayuda a obtener una visión periférica del funcionamiento de la empresa. Además en esta lista existe una clasificación en macro procesos o en procesos. Los macro procesos son procesos grandes que contienen o están incluidos en sus procesos. Y los procesos son los que forman parte de los macro procesos que en este caso serían todos los procesos realizados por las tres direcciones y coordinación que forman parte de la DGE.

En el caso de la Dirección General de Estudiantes se han podido identificar los siguientes procesos:

**Cuadro # 5: Listado de Procesos**

Listado de Procesos			
No	Código		
	<b>P01</b>	<b>DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIANTES</b>	Macroproceso
<b>1</b>	P01-01	Planificación (Calendario de matriculación)	Proceso
<b>2</b>	P01-02	Fijación de aranceles	Proceso
<b>3</b>	P01-03	Jornadas de integración estudiantes nuevos	Proceso
	<b>P02</b>	<b>PROMOCIÓN</b>	Macroproceso
<b>4</b>	P02-01	Planificación de promoción	Proceso
<b>5</b>	P02-02	Folletos y material promocional	Proceso
<b>6</b>	P02-03	Difusión en Medios	Proceso
<b>7</b>	P02-04	Organización de eventos	Proceso
<b>8</b>	P02-05	Promoción directa en colegios	Proceso
<b>9</b>	P02-06	Investigación de mercado	Proceso
	<b>P03</b>	<b>ADMISIONES</b>	Macroproceso
<b>10</b>	P03-01	Inscripciones	Proceso
<b>11</b>	P03-02	Admisiones	Proceso
<b>12</b>	P03-03	Reserva de cupos	Proceso
	<b>P04</b>	<b>REGIMEN ECONÓMICO</b>	Macroproceso
<b>13</b>	P04-01	Concesión de Crédito Diferido	Proceso
<b>14</b>	P04-02	Ubicación SPD estudiantes nuevos admitidos	Proceso
<b>15</b>	P04-03	Reubicación SPD estudiantes antiguos	Proceso
<b>16</b>	P04-04	Revisión Obligatoria SPD estudiantes antiguos	Proceso
<b>17</b>	P04-05	Reingresos SPD	Proceso
<b>18</b>	P04-06	Becas	Proceso
<b>19</b>	P04-07	Parqueaderos	Proceso
	<b>P05</b>	<b>BIENESTAR ESTUDIANTIL</b>	Macroproceso
<b>20</b>	P05-01	Planificación de Salud	Proceso
<b>21</b>	P05-02	Elaboración de entrevistas de Salud	Proceso
<b>22</b>	P05-03	Jornadas de Salud	Proceso
<b>23</b>	P05-04	Evaluación de Salud	Proceso
<b>24</b>	P05-05	Desarrollo y Coordinación de Proyectos Culturales	Proceso
<b>25</b>	P05-06	Desarrollo de Nuevos Proyectos Culturales	Proceso
<b>26</b>	P05-07	Planificación y Desarrollo de la actividad Deportiva	Proceso
<b>27</b>	P05-08	Rehabilitación física	Proceso

**Fuente:** Dirección General de Estudiantes PUCE

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

### 2.2.2 Estudio de tiempos, costos y valor agregado

Este estudio comprende un ejemplo de todo lo que se ha nombrado en el marco teórico en el presente capítulo, por lo tanto se presenta la



diagramación y el análisis de Valor agregado para lo cual se ha identificado a cada actividad si tiene VAC, VAN o NAV. El levantamiento de los procesos en su situación actual se encuentra en el Anexo 3.

Adicionalmente en el cuadro de resumen se realiza un análisis de tiempos actuales, el cual está dividido en tiempo efectivo que es el necesario para llevar a cabo una actividad, el tiempo muerto o demora que viene a ser el tiempo entre una actividad y otra, y el tiempo de ciclo o tiempo total que es la sumatoria de los otros dos tiempos y se define como el tiempo real que toma terminar una actividad y pasar a la siguiente.

Una vez que se cuenta con esta información es conveniente realizar un análisis de costos para el que se compara la remuneración de cada responsable de procesos por hora con el tiempo total de cada actividad y de esta forma poder conocer cuál es la distribución, en cuanto a remuneraciones se refiere, que genera cada actividad de la DGE.

#### **2.2.2.1 Estudio de tiempos y costos**

Es importante mencionar que los tiempos fueron tomados por los dueños de los procesos. Los lineamientos para el cálculo en horas

son de jornadas de 7 horas diarias, 5 días a la semana y 4 semanas en cada mes. A continuación se muestra un cuadro resumen de todos los procesos que contiene el número de actividades clasificadas por cada tipo del análisis del valor agregado, los tiempos efectivos de cada proceso con el tiempo muerto y tiempo de ciclo y los costos totales de los procesos tomando en cuenta solo la remuneración de los involucrados en los procesos como ya se lo mencionó antes. El análisis de cada proceso por separado y detallado por cada actividad se encuentra en el Anexo 4.

**Cuadro # 6: Resumen Procesos DGE**

No.	Proceso	Actividades			Tiempos (días)			Costo
		VAC	VAN	NAV	T. Efectivo	T. Muerto	T. Ciclo	
1	Planificación	5	4	0	3,62 d	15,00 d	18,62 d	\$ 244,14
2	Fijación de aranceles	7	2	2	4,00 d	16,43 d	20,43 d	\$ 395,47
3	Jornadas de integración estudiantes nuevos	3	4	0	3,07 d	5,00 d	8,07 d	\$ 230,53
4	Planificación de promoción	1	5	0	17,00 d	6,00 d	23,00 d	\$ 1.074,66
5	Folletos y material promocional	7	8	3	1,82 d	14,71 d	16,54 d	\$ 115,22
6	Difusión en Medios	4	10	2	3,31 d	12,43 d	15,74 d	\$ 209,52
7	Organización de eventos	46	65	14	48,83 d	95,60 d	144,43 d	\$ 3.086,79
8	Promoción directa en colegios	9	11	2	2,31 d	79,00 d	81,31 d	\$ 146,04
9	Investigación de mercado	5	16	3	6,61 d	37,17 d	43,78 d	\$ 283,41
10	Inscripciones	9	4	2	3,36 d	25,01 d	28,38 d	\$ 153,56
11	Admisiones	3	5	0	70,00 d	21,00 d	91,00 d	\$ 5.006,83
12	Reserva de cupos	1	6	0	2,02 d	2,00 d	4,02 d	\$ 63,92
13	Concesión de Crédito Diferido	4	6	4	0,15 d	2,00 d	2,15 d	\$ 6,64
14	Ubicación SPD estudiantes nuevos admitidos	4	7	1	0,91 d	125,00 d	125,91 d	\$ 39,07
15	Reubicación SPD estudiantes antiguos	4	6	1	1,15 d	80,00 d	81,15 d	\$ 50,61
16	Revisión Obligatoria SPD estudiantes antiguos	4	7	1	1,14 d	123,00 d	124,14 d	\$ 47,14
17	Reingresos SPD	4	6	0	0,73 d	20,00 d	20,73 d	\$ 32,13
18	Becas	6	17	5	38,56 d	2,00 d	40,56 d	\$ 1.221,68
19	Parqueaderos	7	7	1	1,20 d	1,00 d	2,20 d	\$ 37,92
20	Planificación de Salud	4	9	2				
21	Elaboración de entrevistas de Salud	5	6	0				
22	Jornadas de Salud	6	2	1				
23	Evaluación de Salud	0	5	1				
24	Desarrollo y Coordinación de Proyectos Culturales	8	5	0	41,29 d	41,00 d	82,29 d	\$ 2.303,54
25	Desarrollo de Nuevos Proyectos Culturales	2	5	1	1,55 d	9,00 d	10,55 d	\$ 93,12
26	Planificación y Desarrollo de la actividad Deportiva	5	8	4	13,40 d	64,86 d	78,26 d	\$ 727,63
27	Rehabilitación física	13	6	0	1,01 d	25,00 d	26,01 d	\$ 45,93

**Fuente:** Dirección General de Estudiantes PUCE

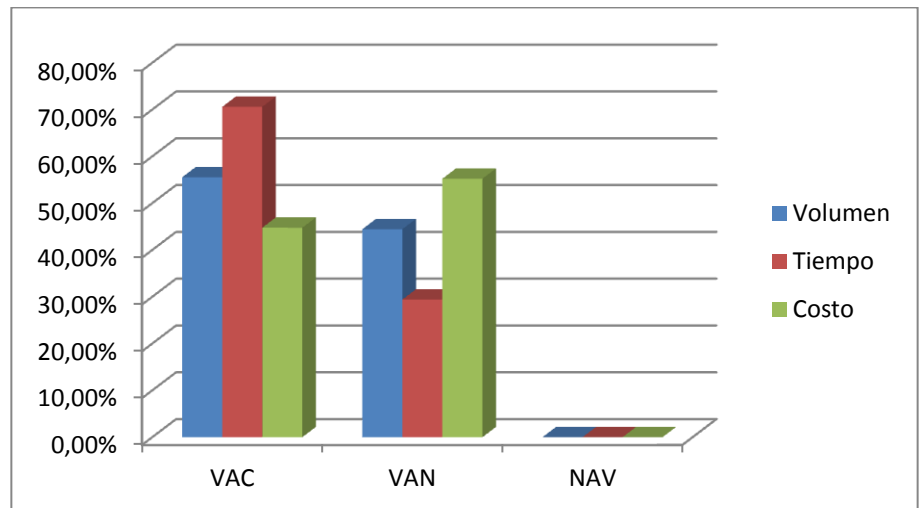
**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

### 2.2.2.2 Análisis de valor agregado

A continuación se presenta el análisis de valor agregado de todos los procesos levantados en la Dirección General de Estudiantes

PUCE con la finalidad de definir sus debilidades y establecer las oportunidades de mejora que ayudarán al diseño del mejoramiento de procesos. Para la elaboración de los gráficos, diseñados por los autores, se hizo necesaria la utilización de tablas dinámicas, en porcentaje dividido entre volumen, tiempo y costo, lo cual facilitó la manera en que se realizaron y se los presentará a continuación.

**Gráfico # 32: P01-01 Proceso de Planificación (Calendario de matriculación)**



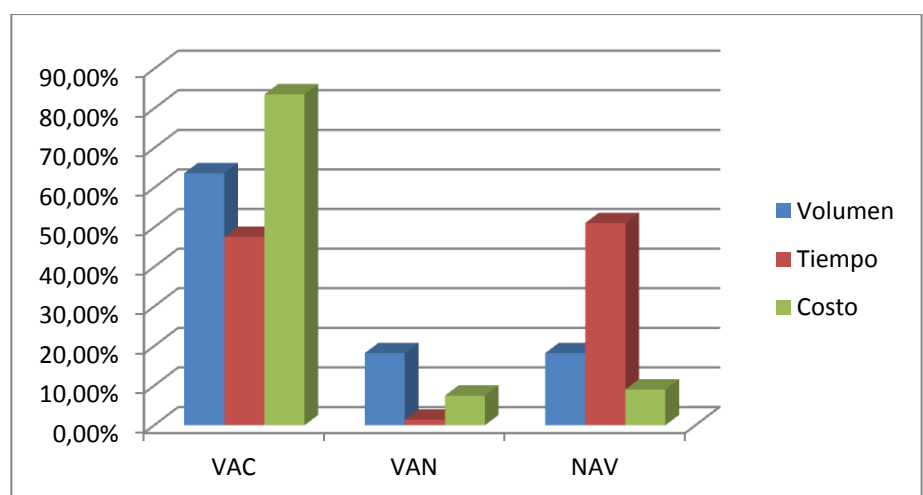
**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

El gráfico # 32 nos muestra el análisis de valor agregado del Proceso de Planificación, el cual a pesar de no contar con actividades que no agregan valor, requiere de mucha precisión por parte de los involucrados, debido a que es un proceso que conlleva una responsabilidad muy grande, porque de aquí se obtiene el

cronograma con el que se maneja toda la Universidad, es importante el enfoque hacia el cliente, entendiendo como cliente a las Unidades Académicas, Administrativas y las partes involucradas en hacer que el cronograma se amolde a todas las necesidades. El resultado de este proceso es el obtener un producto consensuado entre los involucrados para que no existan conflictos en las fechas que limitan todas las actividades dentro de la Universidad. Este es un proceso bien diseñado pero que falta automatización y la incorporación de soporte tecnológico para obtener mejores resultados en lo que se refiere al envío y recepción de fechas de las actividades típicas por parte de los clientes externos y así mismo es muy importante el poder respetar el tiempo planificado para obtener el producto deseado.

**Gráfico # 33: P01-02 Proceso de Fijación de aranceles**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

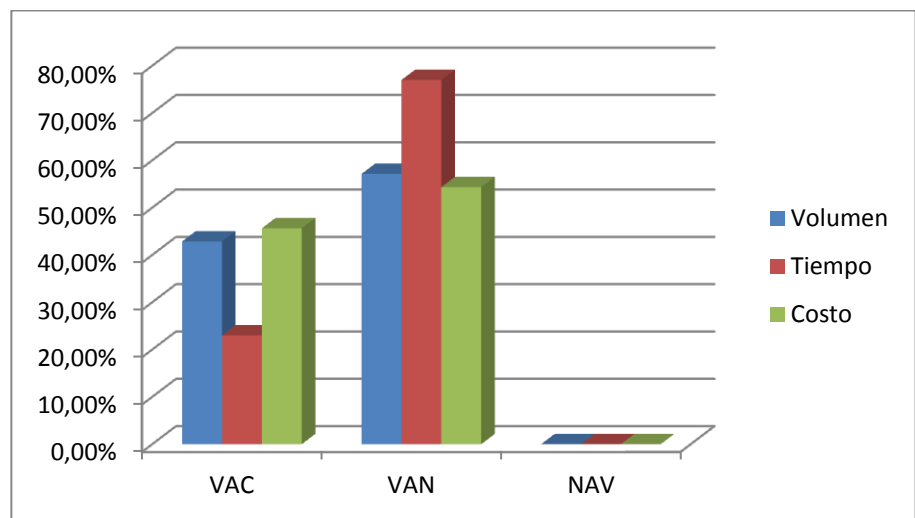
Dentro de este proceso se puede identificar fácilmente el producto ha ser transformado, la tabla de aranceles. Se pudo encontrar actividades dentro de las tres clasificaciones. Sin embargo, en su mayoría son actividades enfocadas al cliente debido a que éstas son necesarias para la consecución del producto. Por otro lado las actividades que generan valor al negocio son las necesarias para generar un control interno eficaz y poder acceder a una toma de decisiones oportuna. En cuanto a las actividades que no generan valor, ocupan casi el 50 % del tiempo, la principal actividad que ocupa la mayor parte del tiempo corresponde en enviar las notificaciones de revisión de aranceles a Directores y Decanos de las Unidades Administrativas y Académicas respectivamente, lo cual se la analizará más adelante en las oportunidades de mejora y en el mejoramiento del capítulo 3.

En lo que se refiere al Costo, se puede apreciar que más del 80 % se concentra en las actividades que agregan valor al cliente lo cual vemos que es algo positivo para este proceso.

Existen actividades que se las debe automatizar, también debe tomarse en cuenta de que es un proceso que interactúa mucho con otras Unidades Administrativas, y como tal, hay que regirse a lo que se dictamine en las políticas de dichas Unidades.

Es importante mencionar que actualmente la máxima autoridad de la DGE que es el Director General de Estudiantes, se encuentra en la elaboración de un proyecto de reorganización en la fijación de aranceles muy ambicioso y que ayudará al mejoramiento de este proceso en el futuro.

**Gráfico # 34: P01-03 Proceso de Jornadas de integración a estudiantes nuevos**



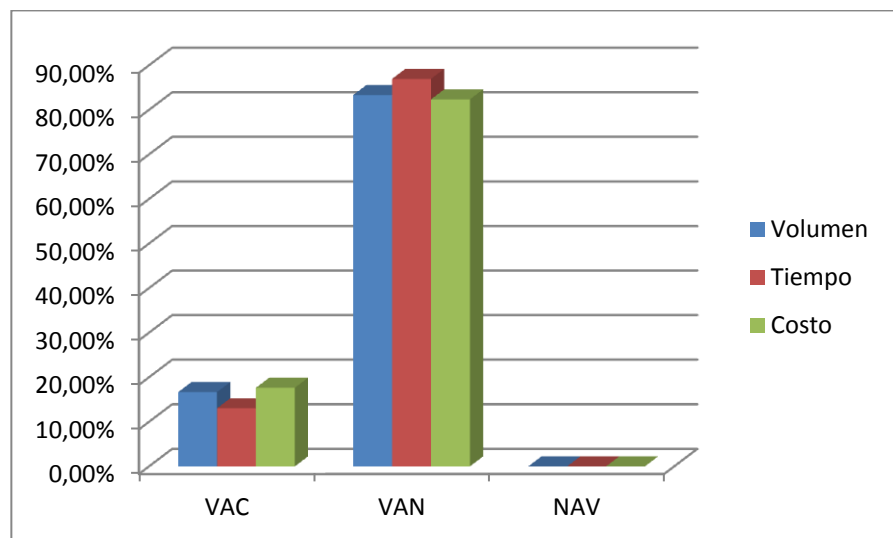
**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

Este proceso es realizado para la integración de los estudiantes con el ambiente universitario, para que puedan conocer las obligaciones y ventajas que tienen al haber ingresado a la universidad. Si bien este proceso está enfocado a los estudiantes, las actividades de planificación y supervisión generan valor al negocio, por consiguiente la existencia de estas actividades en el gráfico. Algo

para destacar es que no se hallaron actividades que no agreguen valor, aunque el principal factor es el tiempo en las actividades que agregan valor al negocio en lo que corresponde básicamente en la planificación de fechas y actividades, por lo que se deben buscar alternativas para el mejoramiento, el cual será analizado en el próximo capítulo.

**Gráfico # 35: P02-01 Planificación de promoción**



**Fuente:** Investigación Realizada

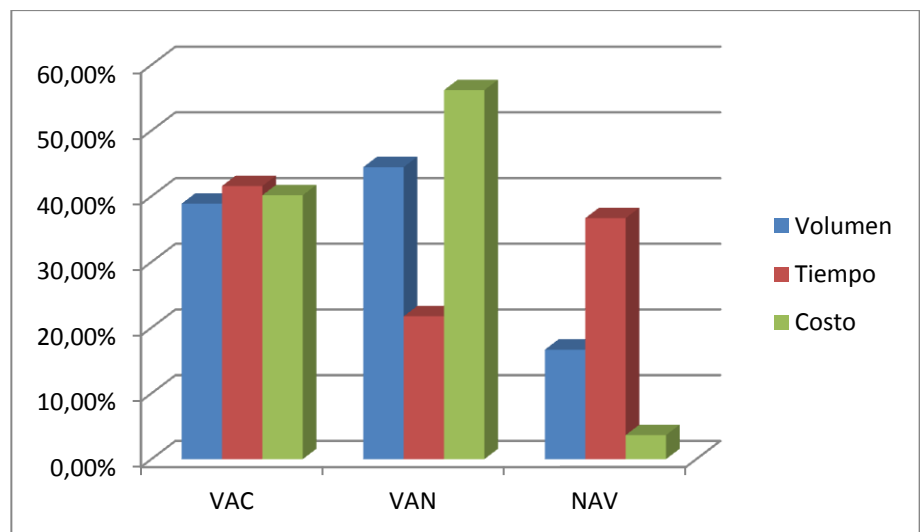
**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

Ahora, dentro de los procesos de la coordinación de promoción universitaria, el primero que se debe analizar es el de planificación de promoción. Este proceso cuenta con las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de toda la coordinación, debido a que se planifica, organiza, ejecuta, controla, mide y replantea



indicadores. A simple vista se puede deducir que es un proceso interno que cuenta solo con actividades que agregan valor al negocio, sin embargo cuenta con la actividad de ejecución, la cual genera valor al cliente del proceso, de allí su mayor proporción en volumen, tiempo y costo en este tipo de actividades.

**Gráfico # 36: P02-02 Proceso Folletos y material promocional**

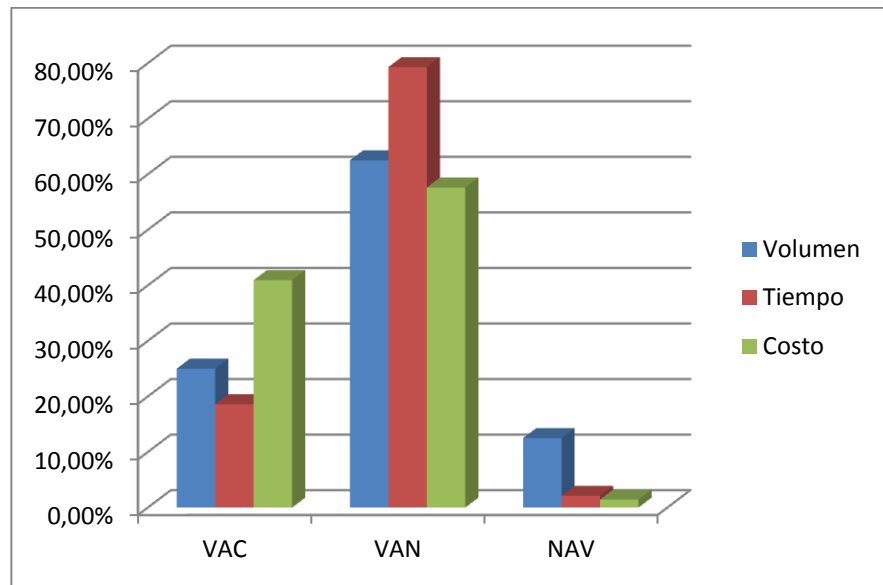


**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico # 36 se analiza el proceso de folletos y material promocional, en donde se puede apreciar que las actividades que agregan valor al cliente y al negocio se presentan en la misma cantidad, mas no en su tiempo y costo, debido a que existe un costo mas elevado en actividades que agregan valor al negocio cuando el mayor tiempo se va en las actividades que agregan valor al cliente.

Esto se debe a que existe un enfoque permanente a las necesidades del cliente debido a que el material debe ser atractivo e informativo, pero al mismo tiempo la planificación y el diseño de las artes deben cumplir los requisitos de la imagen corporativa lo cual agrega valor a la funcionalidad del negocio, especialmente en su costo. Las actividades que no agregan valor demandan de mucho tiempo porque se requiere de obtener de la información actualizada de cada unidad académica y administrativa para realizar los folletos y el material promocional lo cual se lo realiza de una manera muy operativa y otra es hasta recibir el arte del proveedor y las aprobaciones por las que debe pasar el arte. A pesar de que el costo en estas actividades no corresponde un porcentaje significativo, se deberá establecer las mejoras con las que se pueda reflejar un cambio en el mejoramiento.

**Gráfico # 37: P02-03 Proceso Difusión en Medios**

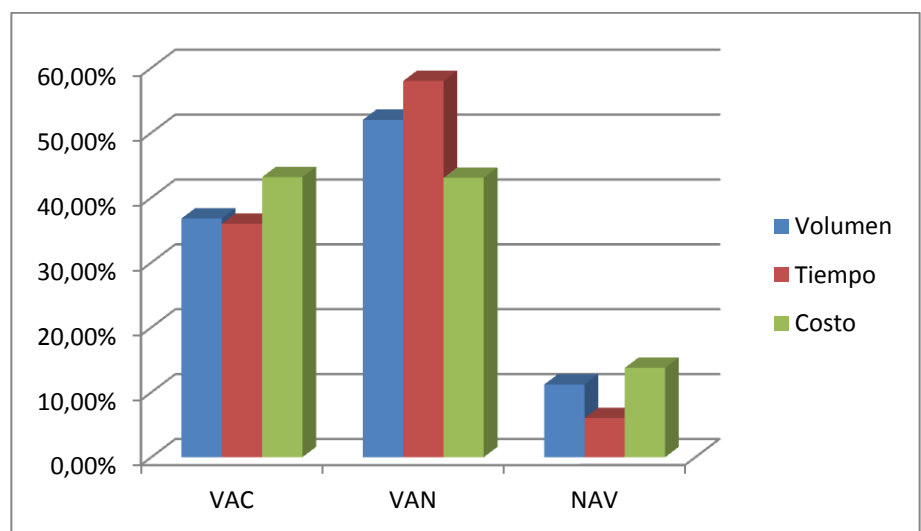
**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico anterior se puede apreciar que las actividades que agregan valor al negocio son más que las que agregan valor al cliente. Esto se debe a que algunas actividades dentro del proceso necesitan varias aprobaciones internas antes de poder alcanzar su objetivo y toman mucho tiempo y costo dentro del proceso. Las actividades que no agregan valor están enfocadas a los procedimientos caducos dentro de la PUCE, la principal actividad que no agrega valor es el envío del arte a RR.PP para que se apruebe la imagen corporativa, lo cual se la puede realizar dentro de la Coordinación de Promoción, y para esto lo que se debe analizar son las políticas internas. Esto genera problemas evitando la fluidez del proceso debido a que la aprobación tiene tiempos variables y no se puede proseguir sin ella. La reestructuración de

las actividades que intervienen con los proveedores es fundamental para éste y los demás procesos de Promoción, para efectivizar los tiempos hasta que el contenido sea publicado en el medio. Las actividades se encuentran detalladas en el análisis de tiempos que está incluido en el Anexo 4.

**Gráfico # 38: P02-04 Proceso de Organización de Eventos**

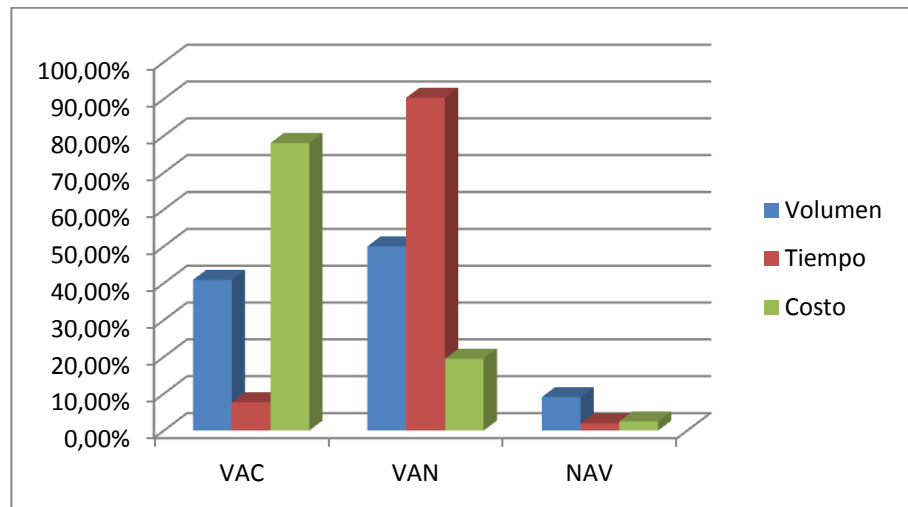


**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico # 38 se puede observar el análisis de valor agregado del Proceso Organización de Eventos, el principal evento que se realiza en la Coordinación de Promoción es la Casa Abierta PUCE que se lo realiza cada año, se puede observar que a diferencia de otros procesos, éste tiene muchas actividades, y por ende un porcentaje de éstas no agregan valor, estas básicamente son por los

procedimientos burocráticos que existe en otra Unidad Administrativas como por ejemplo al reservar un espacio físico, se lo realiza por medio de una solicitud y es necesario la espera a la aprobación, lo cual se cree que se lo puede realizar por medio de un sistema informático avanzado; otro punto negativo y por el que no agrega valor es porque se repiten algunas actividades relacionadas con los proveedores que debería formar parte de otro proceso el cual no se ha identificado por el personal de la Coordinación de Promoción, por lo que se analizará su posterior eliminación y se modificará aquellas actividades para que sean enfocadas especialmente a los estudiantes de colegios interesados en obtener información a través de los eventos que realiza la PUCE. Adicional a esto se puede decir que es un proceso con muchos detalles que se deben cuidar por lo que la mayoría de actividades se enfocan al negocio, lo que se trata de reducir en el mejoramiento.

**Gráfico # 39: P02-05 Proceso de Promoción Directa en Colegios**

**Fuente:** Investigación Realizada

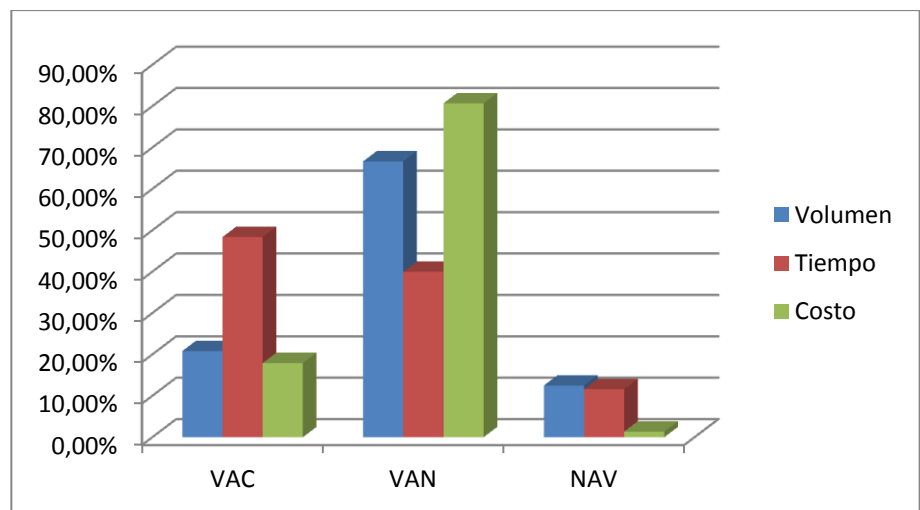
**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

Dentro de la promoción directa a los colegios la planificación es amplia y debe cumplir muchas variables debido a que está ligada a la necesidad de cada colegio para lo cual se ofrecen diferentes alternativas, sin embargo existe una demora incontrolable que es la respuesta de los colegios por lo que los inconvenientes se acumulan.

Pero a diferencia de otros procesos dentro de la coordinación de promoción, éste interactúa directamente con el cliente por lo que sus actividades obligatoriamente deben añadirle valor y cumplir las necesidades de información que tienen los potenciales clientes.

Además las actividades que no agregan valor constituyen un porcentaje muy bajo tanto en volumen, tiempo y costo y van relacionadas con el envío de solicitudes a los colegios cuando existen problemas de disponibilidad de transporte o espacios físicos.

**Gráfico # 40: P02-06 Proceso Investigación de mercado**



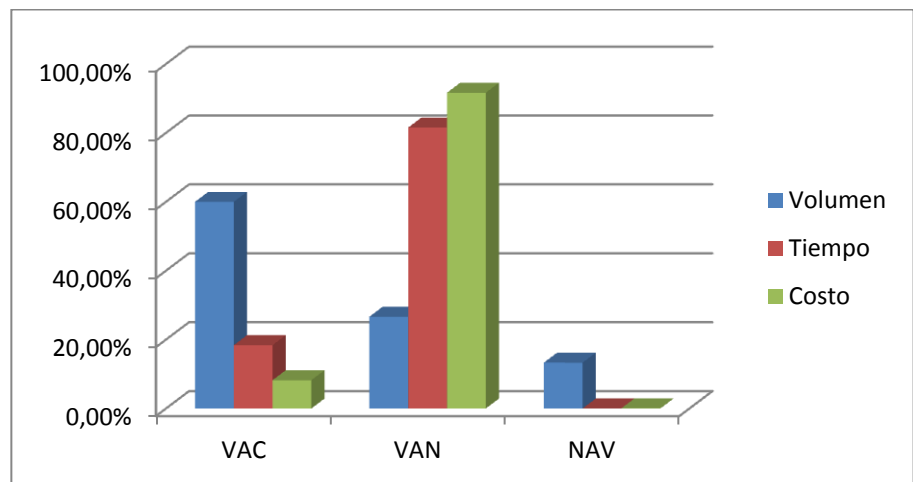
**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el proceso de investigación de mercado se puede observar que la gran mayoría de actividades involucradas en el proceso agregan valor al negocio, y éstas representan cerca del 80% del costo total. Y esto se debe a que internamente este proceso contiene en su mayoría actividades de planificación para la realización de estudios, las actividades que netamente agregan valor al cliente son las que ejecutan los estudios además de la interpretación y la

entrega de resultados. Las actividades que no agregan valor son las que se realizan para solicitar espacios físicos y personal a entidades externas, que vienen a ser aspectos logísticos que no forman parte fundamental del proceso.

**Gráfico # 41: P03-01 Proceso de Inscripciones**



**Fuente:** Investigación Realizada

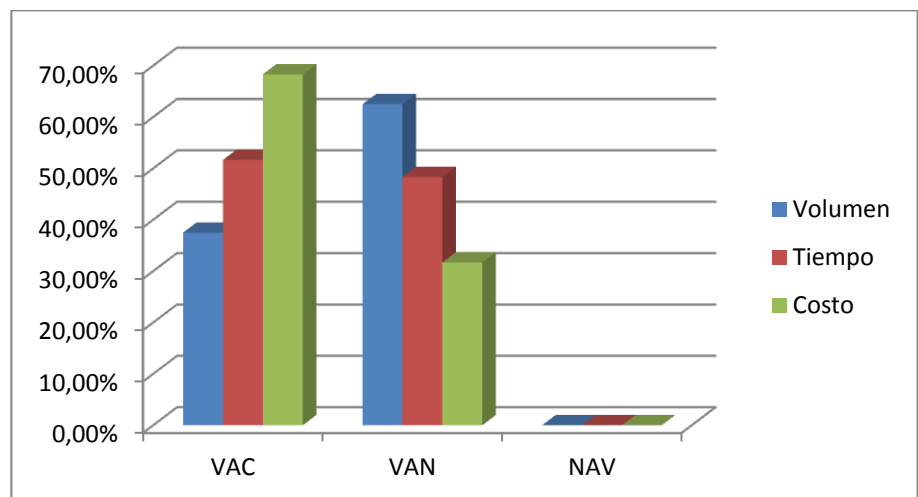
**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico # 41 se puede observar que la mayoría de actividades agregan valor al cliente, y esto se debe a que es un proceso orientado casi en su totalidad al servicio al cliente, el personal está en constante interacción con los aspirantes con lo que lo primordial es lograr optimizar el proceso para disminuir las demoras existentes y evitar que aparezcan nuevas en las actividades o entre ellas, sin embargo existe un mayor tiempo y costo en actividades que agregan valor al negocio, puesto que son actividades relacionadas con la recopilación de la información y documentación de los



inscritos y es lo que más tiempo toma. La recolección de los requisitos de inscripción es una actividad que no agrega valor porque se la debe simplificar y sobretodo digitalizar toda documentación posible. Esta optimización se la verá con más detalle en las oportunidades de mejora del proceso donde se detallarán las acciones a tomarse en cuenta para mejorar el proceso y para su posterior rediseño.

**Gráfico # 42: P03-02 Proceso de Admisiones**



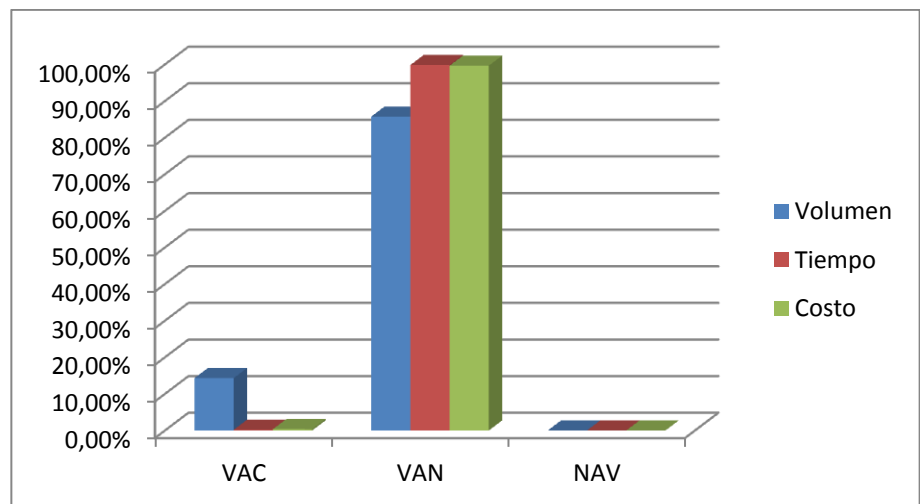
**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico # 42 se puede observar que la mayor cantidad de actividades en el proceso de admisiones se encuentran enfocadas a contribuir con el funcionamiento del negocio, ya que se encarga de todo lo que representa a la logística en la toma de la prueba de ingreso su respectiva calificación y la elaboración de la lista de

admitidos. Este proceso agrega mucho valor al negocio debido a que sus actividades permiten realizar planificaciones internas con resultados reales. En lo que corresponde a tiempos y costo, hay un equilibrio entre los dos tipos de actividades, aunque se puede afirmar que están bien distribuidos los costos en su mayoría enfocados al cliente. Por otro lado, aunque en el gráfico no se muestre una actividad que no agregue valor, existe una demora de al menos un mes hasta conseguir todas las estadísticas completas debido a que en las unidades académicas una vez que se inician clases siempre existen cambios de carreras u otras causas que impiden realizar las actividades inmediatamente.

**Gráfico # 43: P03-03 Proceso de reserva de cupos**

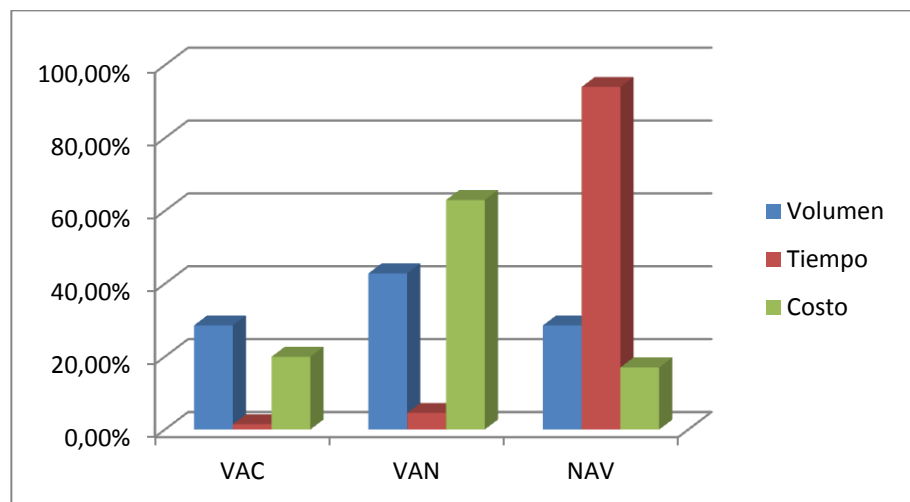


**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

Este proceso está conformado por varias actividades que generan valor al negocio debido a que en su mayoría son actividades necesarias para crear organización en la reserva y para coordinar los cupos existentes en las diferentes facultades. Para el cliente directo solo se le toman los datos y se genera la orden de pago, es por esta razón que se puede tener un gráfico tan cargado en las actividades del negocio en volumen, tiempo y costo.

**Gráfico # 44: P04-01 Proceso Concesión de Crédito Diferido**



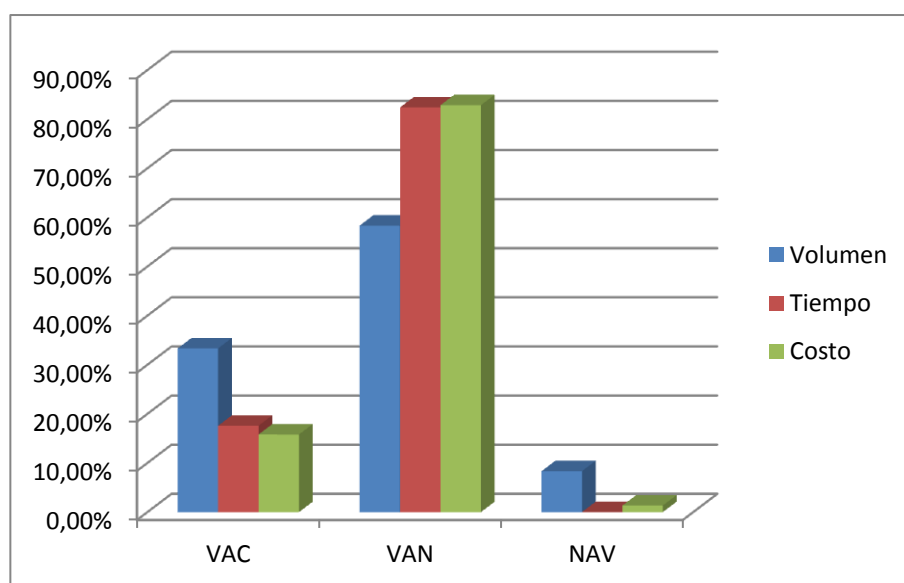
**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico # 44 se puede ver que existe un gran porcentaje de actividades que no agregan valor y esto se debe a los requerimientos existentes dentro del proceso como la firma de la Directora de Régimen Económico o incluso la necesidad de la autorización la máxima autoridad que es el Director General de

Estudiantes, éstas crean demora y aumenta en el costo del proceso. En cuanto a las actividades que generan valor al estudiante, es un proceso que tiene como finalidad generarle facilidades de pago al estudiante, lo cual es bueno para el cliente, pero por otro lado hay que verificar el cumplimiento de pago lo cual requiere actividades que benefician el funcionamiento del negocio. La debilidad del proceso también se ve reflejada en el periodo de matriculación porque existe un cuello de botella debido a que en esa fecha se otorgan la mayoría de créditos a los Estudiantes, lo cual debe ser reestructurada en la normativa que rige al proceso en cuanto a los requisitos y condicionamientos de los solicitantes.

**Gráfico # 45: P04-02 Proceso Ubicación en el Sistema de Pensión Diferenciada a Estudiantes Nuevos Admitidos**

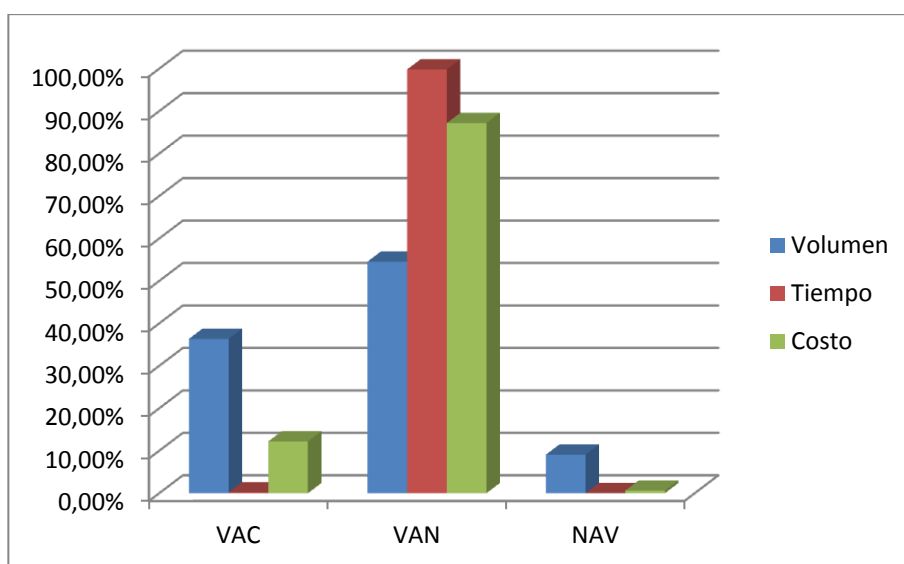


**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En este gráfico se muestra el primer proceso identificado por el personal de Pensión Diferenciada, que a pesar de que la finalidad de este proceso está enfocada directamente hacia el estudiante nuevo admitido, categorizándolo para generar un beneficio en el costo de sus créditos desde el primer semestre de su carrera, se puede ver que existen muchas más actividades que agregan valor al negocio porque cuenta con un sistema que permite que la asignación se la realice de una forma más sencilla. El punto más débil del proceso es aquel en el que se pierde tiempo al entregar los formularios y el listado de requisitos para que los estudiantes asistan a la entrevista, lo cual es una debilidad muy grande, pero en las oportunidades de mejora se profundizará mucho más.

**Gráfico # 46: P04-03 Proceso Reubicación en el Sistema de Pensión Diferenciada a Estudiantes antiguos**

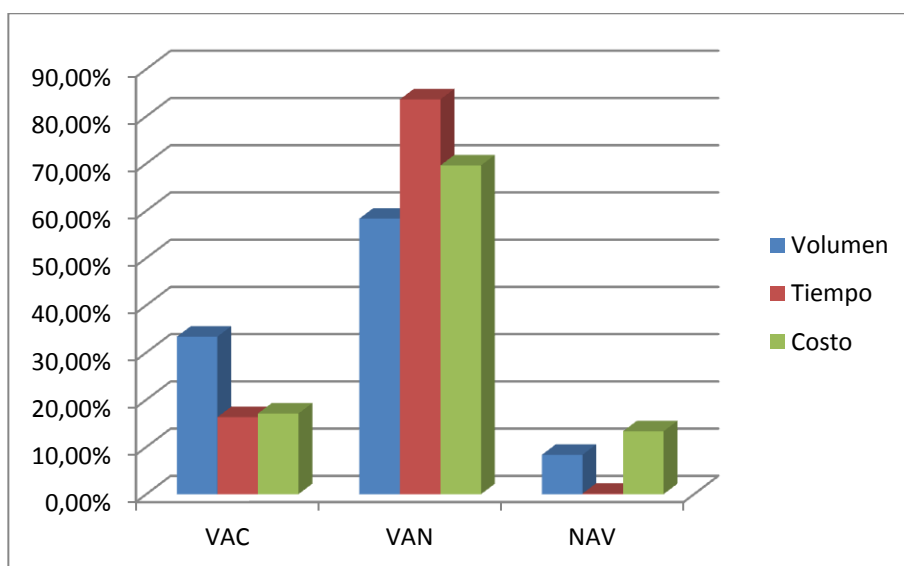


**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico anterior se muestra el análisis de valor agregado para las reubicaciones en el SPD, y podemos apreciar un elevado tiempo en las actividades que agregan valor al negocio, y esto se debe a que existe un retraso hasta verificar las fechas de SPD que llega desde la planificación, a su vez la debilidad de este proceso se centra en la demora en la entrega de los formularios a los estudiantes, y esto se da por descuido de los estudiantes que no están bien informados de las fechas hábiles para este proceso, además crea un problema bien grande en el archivo porque la documentación de cada estudiante es extensa lo cual no ayuda en la distribución de espacios físicos disponibles en las oficinas de la DGE.

**Gráfico # 47: P04-04 Proceso Revisión Obligatoria en el Sistema de Pensión Diferenciada a Estudiantes antiguos**

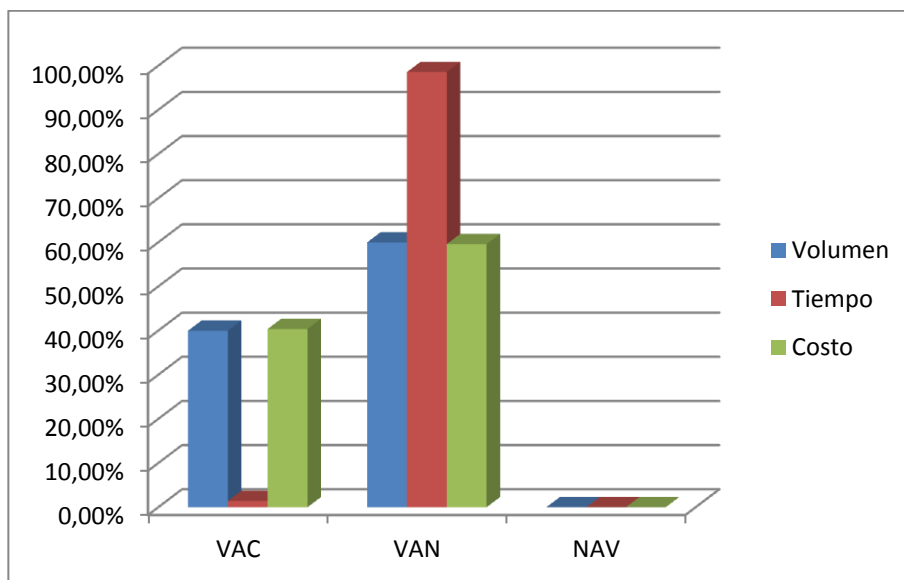


**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

El gráfico anterior se puede observar al igual que en los otros procesos de SPD, la mayoría de actividades que agregan valor al negocio, debido a que son procesos donde se realizan las mismas actividades con ciertas variaciones, lo que son las principales debilidades se describen igualmente en la entrega de formularios y requisitos, aunque en este proceso para que empiece esta actividad, primero se deben publicar las listas de los estudiantes sujetos a revisión obligatoria, de ahí su elevado tiempo en actividades enfocadas al negocio.

**Gráfico # 48: P04-05 Proceso Reingreso en el Sistema de Pensión Diferenciada**

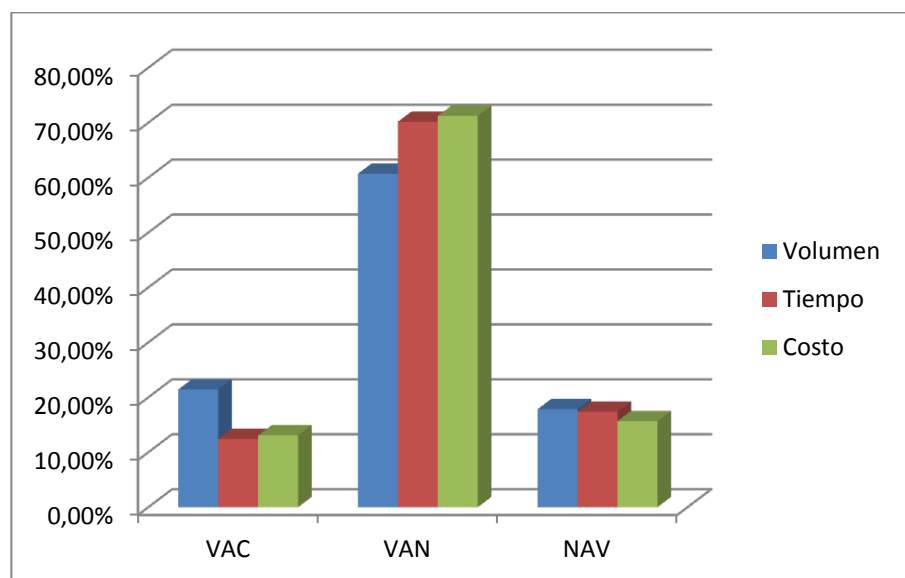


**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

Este proceso posee una diferencia más notoria de los demás porque contiene varias actividades que son para revisar los requisitos y condicionamientos que debe pasar un estudiante que desea reingresar de nuevo a la Universidad, es por eso que las actividades agregan valor al negocio, y no existen debilidades porque éste proceso a su vez se conecta con el proceso de reubicaciones cuando es necesaria una categorización.

**Gráfico # 49: P04-06 Proceso de Becas**



**Fuente:** Investigación Realizada

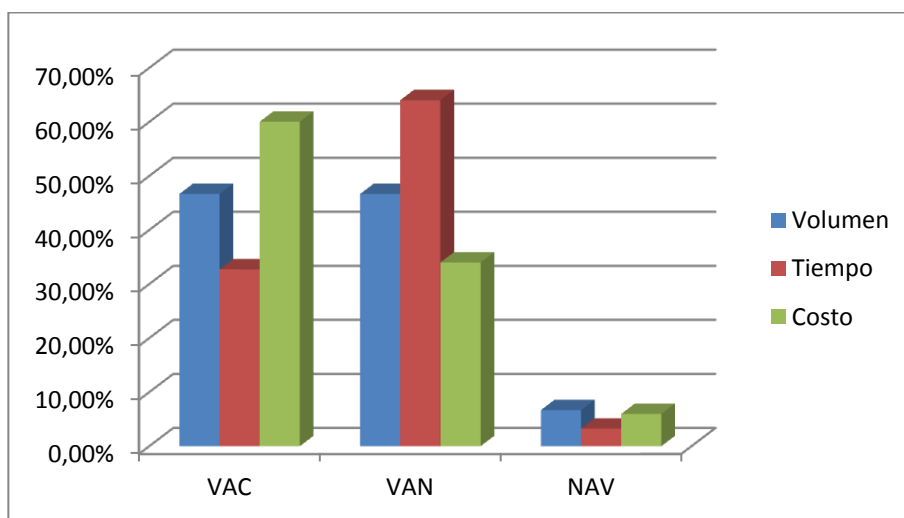
**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico # 49 se muestra el análisis de valor agregado del proceso de becas, el cual está constituido en su mayor parte por actividades que agregan valor al negocio debido a que el correcto



funcionamiento del proceso requiere, en ciertos casos, del acuerdo de un comité de becas para firmar contratos de becas además de revisar condicionamientos de los alumnos con beneficios que hace que el negocio tenga una correcta sincronización. Sin embargo, se pueden observar debilidades como por ejemplo solicitar los certificados de notas, lo que crea un retraso en el proceso, la entrega de formularios de beca que no agregan valor, o la necesidad de analizar las autorizaciones necesarias para la elaboración de contratos.

**Gráfico # 50: P04-07 Proceso Parqueaderos**



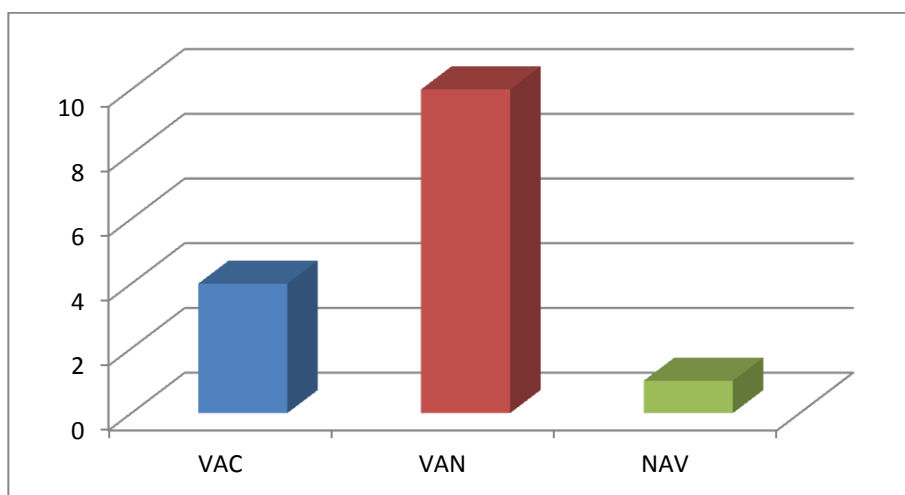
**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico # 50 se muestra que el proceso de sorteo de parqueaderos, agrega valor tanto al cliente como al negocio, porque es un servicio que el estudiante se beneficia y por otro lado, existe

una planificación de los cupos de parqueaderos dentro del campus de la PUCE estableciendo rangos de costos para los diferentes horarios. La debilidad, radica en la recepción de la solicitud para el sorteo de parqueadero, además se presenta la necesidad de reducir en cierta medida el archivo de documentación que es un serio problema que aqueja a varias áreas de la Universidad.

**Gráfico # 51: P05-01 Proceso Planificación Promoción de Salud**



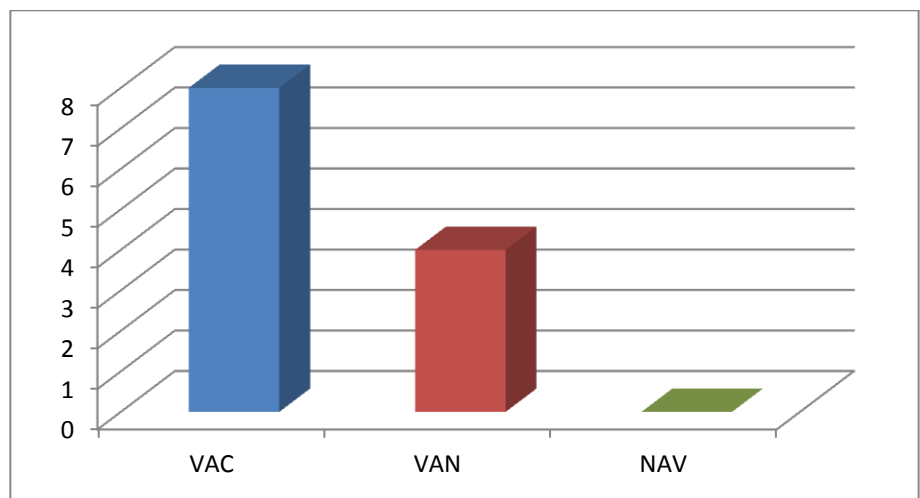
**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico anterior se puede observar el análisis sobre el valor que agrega cada actividad en el proceso de planificación de salud. La realidad muestra que este proceso de planificación realiza más actividades que agregan valor al negocio, y esto se debe a que existe poca interacción con el cliente en esta etapa, sin embargo dentro del proceso se realizan actividades que son necesarias para

cumplir los requerimientos del cliente, por lo tanto que agregan valor hacia él. La debilidad del proceso radica en la de obtener la información de los admitidos cada semestre, y por no elaborar de una manera correcta el calendario para estudiantes nuevos.

**Gráfico # 52: P05-02 Proceso de elaboración y análisis de entrevista de salud**



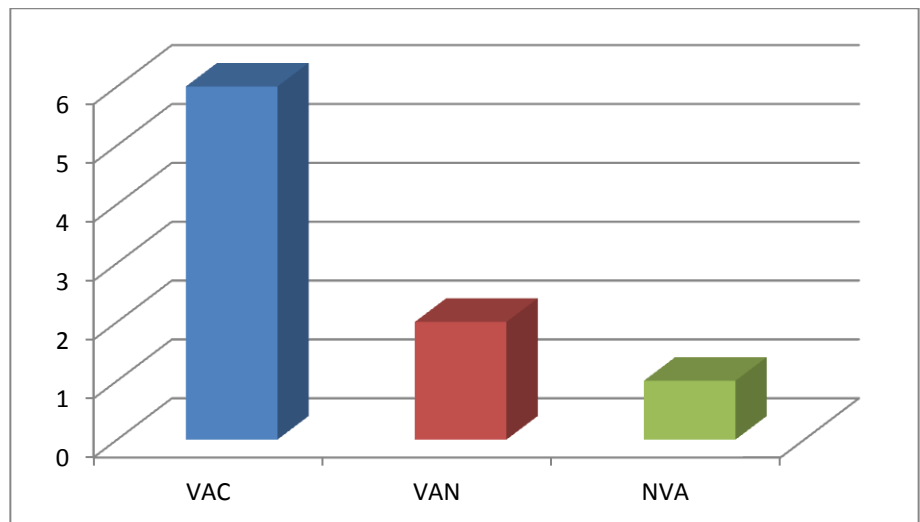
**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el proceso de elaboración y análisis de la entrevista de salud existe una mayor cantidad de actividades que agregan valor al cliente puesto que este proceso busca proporcionar apoyo emocional al estudiante que le permita encontrar soluciones a problemas relacionados con su salud, y que a través este tratamiento y apoyo pueda mejorar su rendimiento académico. Las

debilidades en este proceso son la capacidad de archivo y el tiempo de demora en cada entrevista.

**Gráfico # 53: P05-03 Proceso Jornadas de Promoción de Salud**



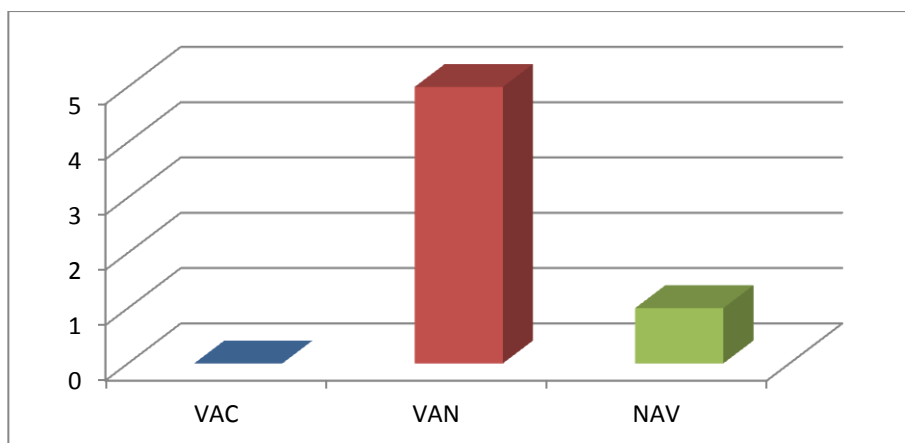
**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

El proceso de jornadas de salud está ligado al de entrevista de salud en cuanto a que los tópicos para la realización de las jornadas se extraen netamente de las entrevistas. No es de extrañarse que este proceso cuente con una mayor parte de actividades que agreguen valor al cliente, esto se debe a toda la gestión interna necesaria para la realización de las jornadas está enfocada directamente a las necesidades del cliente como por ejemplo mesas redondas, exposiciones, etc. En lo que corresponde a las actividades que no agregan valor pues están englobados los trámites operativos como

las autorizaciones de ingreso y utilización de espacios físicos pero que deben estar automatizadas de mejor manera.

**Gráfico # 54: P05-04 Proceso Evaluación de Promoción de Salud**

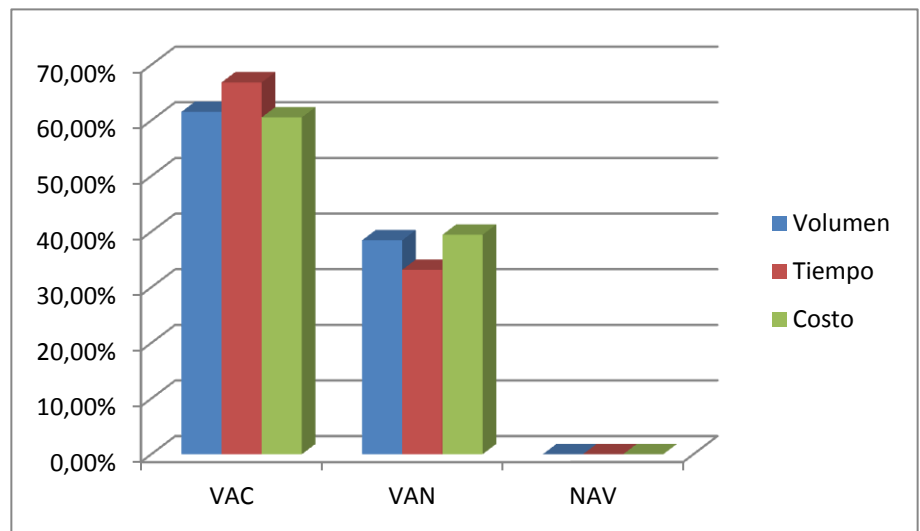


**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

Este proceso es totalmente interno, por lo tanto no cuenta con actividades que agreguen valor al cliente. Este proceso está enfocado a evaluar los resultados obtenidos en todos los procesos de promoción de salud. Las debilidades de este proceso se encuentra en que no existen normas ni políticas que fijen los puntos importantes y resultados para que se analicen dentro de las reuniones de evaluación por lo que la preparación de la agenda para dichas reuniones no agrega valor debido a que no tiene sustento normativo.

**Gráfico # 55: P05-05 Proceso desarrollo y coordinación de proyectos culturales**

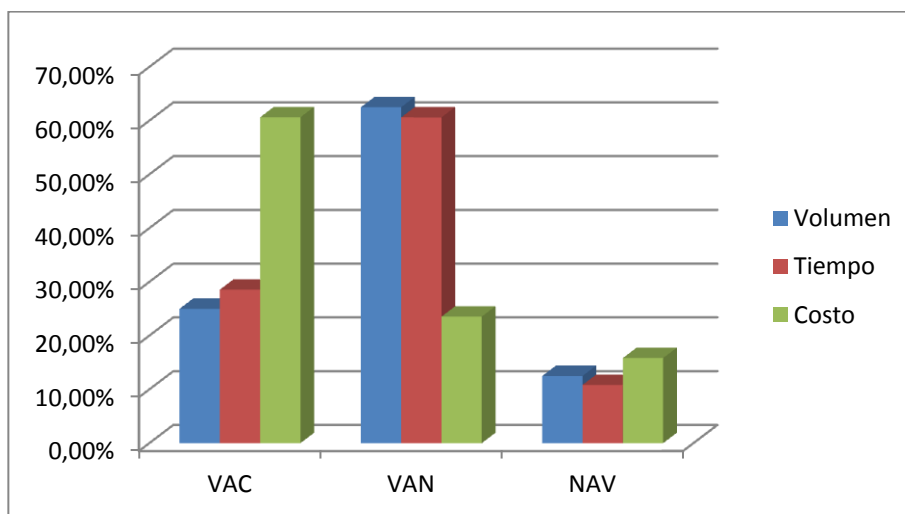


**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico # 55 se muestra el análisis de valor agregado del proceso desarrollo y coordinación de proyectos culturales, donde las principales debilidades se generan en la demora para la aprobación de los proyectos culturales, existe una cantidad considerable de actividades que agregan valor al negocio, esto se debe a que se requiere de una exhaustiva organización para que el proyecto obtenga los resultados esperados, además las actividades enfocadas al cliente son cuantiosas debido a su alta interacción con él ya sea en el producto final o durante el proceso en sí.

**Gráfico # 56: P05-06 Proceso Desarrollo de Nuevos Proyectos Culturales**

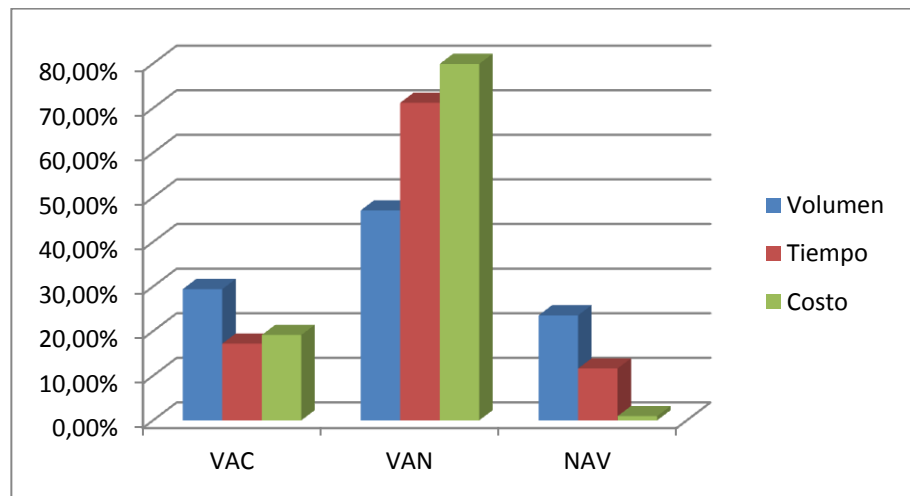


**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

El gráfico # 56 hace notoria la existencia de actividades que agregan valor al negocio, porque en algunas de ellas hay que verificar la autenticidad de los datos de la Institución solicitante, lo cual es primordial si se quiere tener satisfecho al público (cliente) que va a disfrutar de un proyecto cultural realizado por estudiantes de la PUCE. Siguiendo esta línea, se deben verificar también los tiempos de respuesta de las entidades involucradas para poder obtener una organización correcta del proyecto. La debilidad más grande encontrada en este proceso, es el retraso en las solicitudes que llegan directamente a la Dirección General de Estudiantes y a la Dirección de Bienestar Estudiantil, pues hasta que lo envíen a la Coordinación de Cultura transcurre tiempo importante que no se lo puede recuperar y que influye en la presentación del evento.

**Gráfico # 57: P05-07 Proceso de Planificación y desarrollo de la actividad deportiva**



**Fuente:** Investigación Realizada

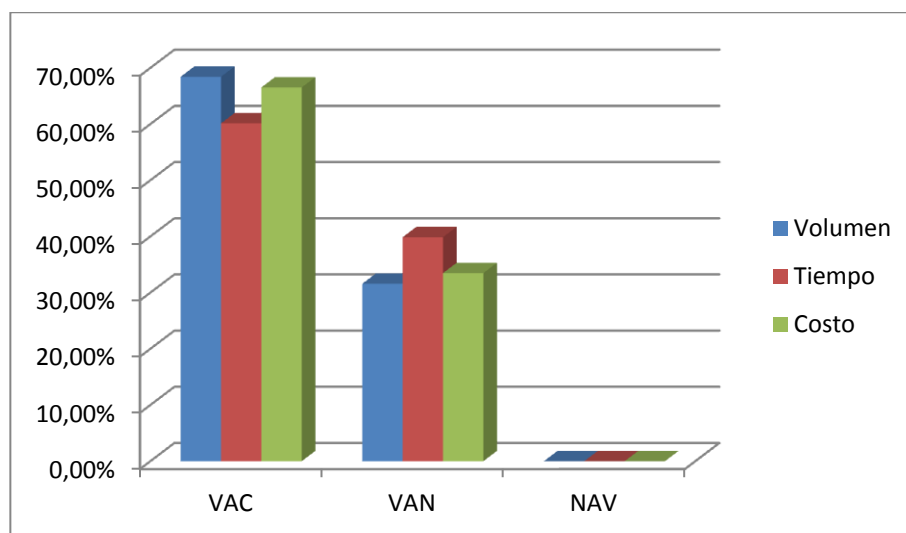
**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico # 57 tenemos el proceso de Planificación y desarrollo de la actividad deportiva, el cual está enfocado a satisfacer las necesidades de desenvolvimiento deportivo de los estudiantes. Si bien este proceso está enfocado a satisfacer al cliente a través de la prestación de una variedad de servicios, la planificación y supervisión son vastas y extensas, por lo que las actividades que generan valor al negocio se presentan en gran número. En este caso las oportunidades de mejora estarán enfocadas a darle mayor fluidez al proceso. Analizando más profundamente, existe un problema en este proceso porque no existe una autonomía total en el proceso hacia el Coordinador de Deportes y existen demoras importantes en las solicitudes y autorizaciones que deben pasar siempre por la Dirección General de estudiantes y por la Dirección



de Bienestar Estudiantil, lo cual hace que el tiempo total del proceso se alargue y también el costo se aumente.

**Gráfico # 58: P05-08 Proceso de Rehabilitación Física**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico # 58 se observa el proceso de Rehabilitación Física y su principal aporte hacia el cliente, puesto a que en todo el proceso hay un trato y un enfoque al cliente, es muy importante también establecer una debilidad aunque no se refleje en el gráfico, que son las demoras, o en otras palabras el tiempo que un paciente debe esperar a una cita con el traumatólogo o con los fisioterapeutas, debido a la demanda que hay, y esto se lo enfoca en las oportunidades de mejora más adelante.

Una vez realizado este análisis podemos detectar debilidades y problemas dentro de los procesos como actividades que no generan valor al cliente ni al negocio, las cuales otorgan oportunidades de mejora.

### **2.2.3 Debilidades y oportunidades de mejora**

El cuadro de debilidades y oportunidades de mejora cuenta con 2 divisiones, por un lado las debilidades encontradas actualmente en cada proceso de la DGE, y en la segunda parte las oportunidades de mejora que se han ingeniado y que pueden ser aplicables ya que se amoldan a las políticas de la dirección y son realistas en cuanto al tiempo.

Todos los cuadros que se presentan a continuación fueron realizados por los autores utilizando como fuente el estudio mismo. Se analizarán los procesos en el mismo orden en el que se presentó el listado de procesos de la situación actual de la Dirección General de Estudiantes.

**Cuadro # 7: Proceso de Planificación (Calendario de matriculación)**

PROCESO: Planificación			
DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
1	Dificultad para coordinar las fechas de las diferentes Unidades Administrativas y Académicas	1.1	Establecer tiempos suficientes para la recepción de información
		1.2	Pre establecer el número de días que cada Unidad Administrativa y Académica necesita en cada actividad que conforman el cronograma

**Cuadro # 8: Proceso de Fijación de Aranceles**

PROCESO: Fijación de aranceles			
DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
1	Imposición de política financiera	1.1	Realizar un análisis conjunto de la política con los clientes implicados
		1.2	Analizar la necesidad de revisiones posteriores a la implementación de la política
2	Falta de comunicación con los estudiantes sobre los aranceles	2.1	Evaluar los canales de comunicación con los estudiantes
		2.2	Crear una cultura de comunicación y transparencia con el dinero de los estudiantes.
3	Política no estandarizada de asignación de aranceles en todas las facultades	2.3	Crear un modelo de estandarización para asignar aranceles a cada facultad
		2.4	Establecer un método de costeo para cada carrera que ofrece la PUCE
		2.5	Crear un modelo informático para la asignación de aranceles a cada facultad

**Cuadro # 9: Proceso de Jornadas de Integración a Estudiantes**

<b>PROCESO: Jornadas de integración a estudiantes</b>			
<b>DEBILIDAD</b>		<b>OPORTUNIDAD DE MEJORA</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Falta de control de asistencia de los estudiantes	1.1	Mantener un registro de asistencia de los estudiantes a las jornadas
2	Falta de control de cumplimiento de actividades planificadas	2.1	Realizar un informe final sobre el funcionamiento de las jornadas
		2.2	Instaurar filosofía de mejoramiento continuo al dar solución a los problemas presentados
3	Demoras en la selección de proveedores	2.3	Diseñar un proceso estandarizado para la selección de proveedores
		2.4	Actualizar y adaptar la planificación a las necesidades de los estudiantes

**Cuadro # 10: Proceso Planificación de Promoción**

<b>PROCESO: Planificación de promoción</b>			
<b>DEBILIDAD</b>		<b>OPORTUNIDAD DE MEJORA</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Falta de actividades de corrección de inconformidades	1.1	Crear actividades que gestionen la respuesta ante las inconformidades
2	Falta de personal para la generación de planes estratégicos	2.1	Asignar personal que aporte ideas para la generación de objetivos y estrategias
		2.2	Convertir la Coordinación a Dirección, asignándole más recursos.

**Cuadro # 11: Procesos de Folletos y Material Promocional, Difusión en Medios, Organización de Eventos y Promoción Directa en Colegios**

<b>PROCESO: Organización de Eventos, Promoción Directa en Colegios, Difusión en Medios, Folletos y Material Promocional</b>			
<b>DEBILIDAD</b>		<b>OPORTUNIDAD DE MEJORA</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Falta de un Manual de funciones para Coord. Promoción	1.1	Establecer responsables a las actividades de cada proceso
		1.2	Elaborar el Manual de Funciones para el personal de la Coordinación de Promoción
		1.3	Analizar la cantidad de puestos de trabajo que pueden aumentar en la Coordinación de Promoción
2	Falta de centralización de las actividades de Promoción de la PUCE en la Coordinación de Promoción	2.1	Analizar la posibilidad de subir a nivel de Coordinación a Dirección dentro de la DGE
		2.2	Establecer políticas para la ejecución de actividades de promoción autorizadas por la nueva Dirección de Promoción
3	Falta de un enfoque hacia el cliente en los procesos	3.1	Capacitar a los encargados de Promoción de las unidades Académicas para su enfoque en Marketing hacia el cliente
		3.2	Introducir un formulario electrónico con la finalidad de que los Colegios sin necesidad de enviar cartas, puedan solicitar una visita de Promoción
4	Demora en trámites	4.1	Implementar un sistema informático que permita la reservación de espacios físicos y de transporte en la página web de la PUCE para reducir tiempos muertos
		4.2	Establecer responsables de actividades y eliminar intermediarios
5	Cantidad de Aprobaciones de artes	5.1	Establecer aprobaciones necesarias para artes y pedidos de materiales
		5.2	Crear un nuevo proceso que se encargue de la selección de Proveedores con las políticas claras para eliminar aprobaciones innecesarias
6	Cantidad de Presupuesto en comparación con el entorno competitivo	6.1	Establecer políticas para el la asignación recursos financieros para la Coordinación de Promoción dentro de la DGE
7	Falta de homologación de información estadística	7.1	Fusionar los sistemas informáticos de la PUCE con la finalidad de obtener una sola información veraz y oportuna

**Cuadro # 12: Proceso de Investigación de mercado**

<b>PROCESO: Investigación de mercado</b>			
<b>DEBILIDAD</b>		<b>OPORTUNIDAD DE MEJORA</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Demora en reserva de espacios físicos para realización de estudios	1.1	Permitir la reserva de espacios físicos de forma virtual, en donde se pueda apreciar disponibilidad y otros detalles relevantes
		1.2	Automatización en el proceso de envío de información a promoción de salud
2	Ausencia de un manual de funciones	2.1	Creación de un manual de funciones por parte de el área de desarrollo institucional y talento humano en el que se incluyan funciones del proceso
		2.2	Examinar el perfil por competencia de los involucrados en el proceso e incluir las funciones de los estudios
3	Poca apertura al marketing por parte de autoridades	3.1	Crear un canal donde se entregue continuamente los resultados de los estudios a las autoridades

**Cuadro # 13: Proceso de Admisiones**

<b>PROCESO: Admisiones</b>			
<b>DEBILIDAD</b>		<b>OPORTUNIDAD DE MEJORA</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Se organiza la logística de la toma de pruebas de aptitud basados en experiencias y datos históricos.	1.1	Crear un manual con los pasos a seguir para todos los involucrados
		1.2	Se pueden delegar responsabilidades y agilizar el proceso
2	Demora en la realización de cuadros estadísticos	2.1	Capacitar al personal sobre manejo avanzado de paquetes Office
		2.2	Reconsiderar el número de autorizaciones necesarias

**Cuadro # 14: Proceso de Inscripciones**

<b>PROCESO: Inscripciones</b>			
<b>DEBILIDAD</b>		<b>OPORTUNIDAD DE MEJORA</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Demora en aprobación de calendario de admisiones	1.1	Reconsiderar el número de autorizaciones necesarias
		1.2	Se pueden delegar responsabilidades y agilizar el proceso
2	Se genera congestión y demora con gente que necesita solo información	2.1	Establecer una separación de funciones entre las asistentes de admisiones
		2.2	Reorganizar el sistema de turnos dependiendo de la finalidad
3	Demora en realización de cuadros estadísticos por falta de confiabilidad en los datos	3.1	Automatizar esta actividad conjuntamente con el centro de informática y el sistema UXXI
4	Demora en entregar el formulario al aspirante y al momento de ingresar sus datos al sistema UXXI	4.1	Permitir la impresión del formulario de inscripción desde la página web de la universidad
		4.2	Crear un campo de preinscripción válido solo en el periodo de inscripciones y activado después del pago de la misma, y ubicarlo en la página web de la universidad
5	Inconformidad en los aspirantes por falta de información y necesidad de requisitos en varios departamentos fuera de la DGE	5.1	Ampliar los canales de comunicación con los aspirantes
		5.2	Compartir información de admisiones con los departamentos que lo necesiten a través del sistema UXXI

**Cuadro # 15: Proceso de Reserva de cupos**

<b>PROCESO: Reserva de cupos</b>			
<b>DEBILIDAD</b>		<b>OPORTUNIDAD DE MEJORA</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Poca confiabilidad en los datos recibidos del centro de informática	1.1	Automatizar el ingreso al sistema de los datos enviados al centro de informática
2	Demora en espera de listas de Tesorería y de Centro de informática	2.1	Automatizar la generación de comprobantes de pago de los estudiantes que reservan cupo.
		2.2	Generar autorizaciones digitales de los comprobantes y listas previas a su impresión y envío
3	Demora en comparación de listas	3.1	Capacitar al dueño del proceso en la utilización de fórmulas de excel para comparación de datos

**Cuadro # 16: Proceso de Concesión de crédito diferido**

<b>PROCESO: Concesión Crédito diferido</b>			
<b>DEBILIDAD</b>		<b>OPORTUNIDAD DE MEJORA</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Demora en aprobación de crédito diferidos IECE	1.1	Reconsiderar el número de autorizaciones necesarias
		1.2	Se pueden delegar responsabilidades y agilizar el proceso
2	Pérdidas de tiempo por necesidad de comprobación en respaldos físicos por algún reclamo o petición	2.1	Digitalizar expedientes para un rápido manejo y distribución en caso de ser necesario
		2.2	Crear un sistema de organización digital o adicionar esta opción al sistema UXXI
3	Incumplimiento de fechas por parte de los solicitantes	3.1	Mejorar los canales de comunicación con los interesados a través de la página web de la universidad
		3.2	Seguimiento personalizado de deudas estudiantiles



**Cuadro # 17: Proceso de Pensión diferenciada**

<b>PROCESO: Sistema de Pensión Diferenciada</b>			
<b>DEBILIDAD</b>		<b>OPORTUNIDAD DE MEJORA</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	No se puede verificar mucha información que provee el estudiante sobre su entorno familiar	1.1	Apoyarse en los servicios en línea que ofrece el SRI o el municipio para consultas específicas.
		1.2	Incentivar las visitas domiciliarias cuando es necesario.
2	Aglomeración de personas en las últimas fechas establecidas para SPD que retrasa el proceso.	2.1	Establecer un sistema de generación de fechas con la hora correspondiente que cada estudiante debe acercarse a la entrevista de SPD, tanto para revisión obligatoria, como para ubicación a estudiantes nuevos admitidos.
		2.2	Crear un servicio de recordación de fechas en base a un CRM por parte del área de régimen económico de forma personalizada a través de llamadas y sms.
		2.3	Diseñar un sistema de turnos automáticos.
3	Ineficiente espacio físico para archivo de documentación del estudiante	3.1	Determinar límites de tiempo de archivo para documentos poco relevantes y quedarse solo con documentos necesarios.
		3.2	Establecer registros en el sistema detallando la información
4	Alto volumen de documentación que debe ser recibida de parte del estudiante	4.1	Eliminar algunos Documentos que no son necesarios analizarlos en la asignación de categoría de SPD
		4.2	Establecer nuevas políticas del respaldo de información digital que haga posible el guardar información de manera digital para reducir el archivo, puede ser una empresa externa la que se encargue de este procedimiento

**Cuadro # 18: Proceso de Becas y parqueaderos**

<b>PROCESO: Becas y Parqueaderos</b>			
<b>DEBILIDAD</b>		<b>OPORTUNIDAD DE MEJORA</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Demora en entrega de solicitudes de beca por diversas razones	1.1	Modificar los canales de información para que llegue a los estudiantes y se cumplan las fechas establecidas
		1.2	Ofrecer servicios adicionales y/o promociones en el correo electrónico de la universidad para que los estudiantes lo revisen
		1.3	Crear un servicio de recordación de fechas por parte del área de becas de forma personalizada a través de llamadas y sms
2	Necesidad de solicitudes físicas para los diferentes trámites	2.1	Creación de un sistema de generación de solicitudes a través de la página web de la universidad
3	Archivo de documentos de parqueaderos por tiempos excesivos	3.1	Determinar límites de tiempo de archivo para documentos poco relevantes de parqueaderos.
		3.2	Crear una solicitud digital en la página web para solicitud de parqueaderos que no han cambiado de vehículo
4	Demora en firma de contratos por falta de información u olvido	4.1	Crear un servicio de recordación de fechas por parte del área de becas de forma personalizada a través de llamadas y sms
		4.2	Diversificar los canales para llegar al estudiante, utilizando banners en los que se comunique las fechas, en áreas de mayor utilización en la página web como el área de datos de estudiantes
5	Falta de trabajo en equipo	5.1	Capacitar al personal en la importancia del trabajo en equipo
		5.2	Incentivar la interacción entre dueños de procesos de becas
6	Retraso en la confirmación de la beca por internet	6.1	Incluir banners en la página web de inicio de la universidad que indiquen las fechas en las que deben realizar la confirmación
		6.2	Poner en practica el CRM existente en la Universidad de forma personalizada a través de llamadas y sms.

**Cuadro # 19: Proceso de Planificación de salud**

<b>PROCESO: Planificación de salud</b>			
<b>DEBILIDAD</b>		<b>OPORTUNIDAD DE MEJORA</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Demora en entrega de información sobre cupos de parte de las unidades académicas	1.1	Publicación en la red interna de la universidad información sobre cupos evitando trámites
		1.2	Automatización en el proceso de envío de información a promoción de salud
2	Incumplimiento de fechas de exámenes médicos por falta de información	2.1	Publicación del flujograma de salud de promoción en la agenda de la universidad.
		2.2	Orientación a estudiantes nuevos sobre el proceso de exámenes médicos

**Cuadro # 20: Proceso de Entrevista de salud**

<b>PROCESO: Entrevista de salud</b>			
<b>DEBILIDAD</b>		<b>OPORTUNIDAD DE MEJORA</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Formulario de entrevista demasiado extenso	1.1	Priorizar los temas de las preguntas de acuerdo con las tendencias históricas de los estudiantes
		1.2	Eliminar preguntas cuyos resultados se pueden obtener en los exámenes de laboratorio
2	Baja credibilidad de los datos obtenidos en las entrevistas	2.1	Validar respuestas con exámenes de laboratorio

**Cuadro # 21: Proceso de Jornadas de promoción de salud**

<b>PROCESO: Jornadas de promoción de salud</b>			
<b>DEBILIDAD</b>		<b>OPORTUNIDAD DE MEJORA</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Falta de personal apoyo en la organización de las jornadas	1.1	Delegación de actividades de organización a personas internas o externas a la DGE con destrezas de comunicación oral desarrolladas.
		1.2	Eliminar las necesidades de mayor personal al enfocar los recursos a los temas prioritario o de mayor demanda
2	Demoras en realización de trámites de las jornadas	2.1	Realizar formatos de las autorizaciones o trámites que se presentan con mayor frecuencia
		2.2	Equipar con herramientas tecnológicas a guardias de seguridad para gestionar autorizaciones de ingreso directamente
		2.3	Entablar relaciones duraderas con empresas que prestan servicios requeridos para las jornadas

**Cuadro # 22: Proceso de Evaluación de promoción de salud**

<b>PROCESO: Evaluación de promoción de salud</b>			
<b>DEBILIDAD</b>		<b>OPORTUNIDAD DE MEJORA</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Ausencia de indicadores de gestión	1.1	Diseñar indicadores que ayuden al control y retroalimentación de información
2	Falta de acciones preventivas	2.1	Realizar un plan de acción que incluya acciones preventivas
		2.2	Instaurar una filosofía de prevención ante los inconvenientes

**Cuadro # 23: Proceso de Desarrollo y coordinación de proyectos culturales**

PROCESO: Desarrollo y Coordinación de Proyectos Culturales			
DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
1	Falta de información de los talleres y grupos culturales hacia los estudiantes	1.1	Reorganizar los canales de información actualizando las carteleras, y la recordación de los talleres existentes en conjunto con las asociaciones escuela.
		1.2	Articular la información sobre la Promoción de las Actividades culturales por medios electrónicos
		1.3	Crear un servicio de recordación de fechas de ensayos de proyectos culturales a través de internet y redes sociales
2	Falta de control en el vestuario.	2.1	Contratación de una persona solo para el manejo del vestuario.
		2.2	Diseñar un sistema de registro de ingreso y salida de vestimenta.
		2.3	Realizar un inventario dentro del vestuario

**Cuadro # 24: Proceso de Desarrollo de nuevos proyectos culturales**

PROCESO: Desarrollo de Nuevos Proyectos Culturales			
DEBILIDAD		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
1	Tiempo de demora en la recepción de documentos a la Coordinación Cultural, lo cuál retrasa el desarrollo de las presentaciones o no hay como realizarlas.	1.1	Establecer canales de información más precisos preferiblemente electrónicos
		1.2	Hacer que los documentos y las solicitudes tanto internas como externas, se reciban directamente en la coordinación de Cultura, y se envíe una copia a la Dirección de Bienestar Estudiantil, para su conocimiento.

**Cuadro # 25: Proceso de Planificación y desarrollo de la actividad deportiva**

<b>PROCESO: Planificación y Desarrollo de la Actividad Deportiva</b>			
<b>DEBILIDAD</b>		<b>OPORTUNIDAD DE MEJORA</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Canales de información deficientes	1.1	Establecer canales de información más precisos preferiblemente electrónicos
		1.2	Hacer que los documentos y las solicitudes tanto internas como externas, se reciban directamente en la Coordinación de Deportes, y se envíe una copia a la Dirección de Bienestar Estudiantil, para su conocimiento.
2	Falta de uso de Tecnología para la Coordinación de Deportes	2.1	Establecer un mecanismo lector de huellas digitales para ingreso al gimnasio
		2.2	Proporcionar una pantalla táctil con un formulario de interfaz sencilla y amigable para que los estudiantes puedan reservar las instalaciones deportivas y puedan pedir prestado materiales deportivos recreacionales con tiempos definidos.
3	Falta de instrumentos recreacionales deportivos	3.1	Realizar un inventario de todos los materiales deportivos y recreacionales
		3.2	Proporcionar de material adecuado conforme el inventario realizado
4	Falta de Seguridad en las Instalaciones deportivas	4.1	Proporcionar de camaras de seguridad para controlar las personas que ingresan en las instalaciones deportivas
5	Falta de Autonomía del Cargo debido a que no está definido las actividades con la Dirección de Bienestar Estudiantil	5.1	Definir los responsables de cada actividad y hacer cumplir mediante el diseño de un Manual de Procedimientos
		5.2	Establecer políticas acorde al cargo para la toma de decisiones dentro de la Dirección de Bienestar Estudiantil

**Cuadro # 26: Proceso de Rehabilitación física**

<b>PROCESO: Rehabilitación Física</b>			
<b>DEBILIDAD</b>		<b>OPORTUNIDAD DE MEJORA</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Falta de Coordinación con el centro médico de la PUCE	1.1	Establecer canales de información para dar a conocer los casos particulares a remitirse primero al traumatólogo
2	Tiempo de espera para dar turnos para Rehabilitación Física.	2.1	Ofrecer mas becarios de Rehabilitación física para los seguimientos a los pacientes.
		2.2	Diseñar un sistema de turnos automáticos.
3	Desconocimiento de los estudiantes, personal administrativo y docente sobre información del proceso de Rehabilitación Física	3.1	Envíar por correo electrónico a la FEUCE información sobre el proceso de Rehabilitación Física para su inclusión en la Agenda.
		3.2	Dar a conocer el proceso de rehabilitación física detallado en la página web de la universidad.
4	Falta de accesibilidad en toda la universidad para personas discapacitadas y pacientes de Rehabilitación Física	4.1	Establecer parqueaderos exclusivos cerca de Rehabilitación Física
		4.2	Adecuar las instalaciones de la Universidad con accesos para pacientes y discapacitados
5	Horario de atención del Médico traumatólogo	5.1	Aumentar otro turno diurno con el mismo traumatólogo
		5.2	Contratar otro traumatólogo con horario acorde a la demanda de pacientes
		5.3	Asignar un computador al Traumatólogo para que pueda registrar la información de los pacientes

Una vez analizadas las debilidades y oportunidades de mejora de todos los procesos se puede proseguir al siguiente capítulo, en el cual se desarrolla el diseño de las propuestas para el mejoramiento de los procesos de la Dirección General de Estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

### **3 MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

En este capítulo se presentará concretamente el objetivo principal del estudio, que es el obtener planes que ayuden al mejoramiento de los procesos de la Dirección General de Estudiantes. Para cumplir con este objetivo se utilizarán todos los análisis realizados en los capítulos anteriores.

Una vez que las debilidades han sido identificadas y las opciones de mejora propuestas, se puede emprender el trabajo de crear un manual de procedimientos, el cual se explicará su composición más adelante en el capítulo, que ayudará a los integrantes de la DGE a tener una mejor comprensión de los procesos en los que laboran, además de ayudar a la capacitación de nuevo personal.

Adicional a todo esto se diseñará indicadores de gestión que realizarán mediciones relevantes para la toma de decisiones dentro de cada proceso. Las políticas incluidas y los cambios propuestos para la dirección han tenido que considerar las políticas globales con las que cuenta la universidad por lo que han sido adaptadas a las mismas.

En este capítulo se desarrollarán temas como:



- Diseño de mapa de procesos
- Manual de procedimientos
- Diagramas de flujo mejorados
- Diseño de indicadores de gestión
- Estructura organizacional propuesta

### **3.1 MARCO CONCEPTUAL**

#### **3.1.1 Mejoramiento de procesos**

La mejora continua es un proceso que tiene como fin la participación de todos los colaboradores e integrantes de una organización para en conjunto poder ser más eficaces y eficientes, y que esto acarree beneficios como competitividad, aumento en su productividad y lo más importante que es la satisfacción del cliente.

Para poder estructurar de forma adecuada una mejora continua se debe tener claro lo que es una acción de mejora. Las acciones de mejora son acciones que están destinadas a cambiar la forma en que se lleva a cabo un proceso. Estas acciones deben ser medibles, por lo tanto deben estar acompañadas por indicadores que respalden el aumento o disminución en la efectividad de su ejecución.

Estas acciones de mejora que representan aportaciones creativas por parte de quienes las generan pueden ser categorizadas, y según El MINISTERIO DE FOMENTO DE ESPAÑA (2005) se lo puede hacer de la siguiente manera:

- Simplificación y supresión de burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades,...).
- Normalización de la forma de realizar las actividades.
- Mejoramiento de la eficiencia en el uso de los recursos.
- Reducción del tiempo de ciclo.
- Análisis del valor.
- Alianzas (con proveedores,...).

Los beneficios ligados a la generación e implementación de una cultura de mejora continua en una organización son varios por ejemplo:

- Se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia.
- Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
- Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.
- Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.

### **3.1.2 Mapa de procesos**

*“Es una descripción general de la estructura de un sistema de gestión por procesos”<sup>18</sup>*

Esta representación gráfica brinda la facilidad de apreciar la organización en toda plenitud, debida a que a través del mapa de procesos podemos el orden de las actividades que componen un proceso, además de identificar las interrelaciones entre procesos y los responsables de cada uno.

---

<sup>18</sup> Material curso taller: Administración por procesos. ING. PAÚL IDROBO, MBA, 2010

Por lo tanto se puede llegar a asignar recursos de una manera eficiente debido a que existe un respaldo de las necesidades reales de cada proceso.

- Procesos estratégicos. Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad,...).<sup>19</sup>
- Procesos de realización. Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación,...).<sup>20</sup>
- Procesos de soporte o apoyo. Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información,...).<sup>21</sup>

---

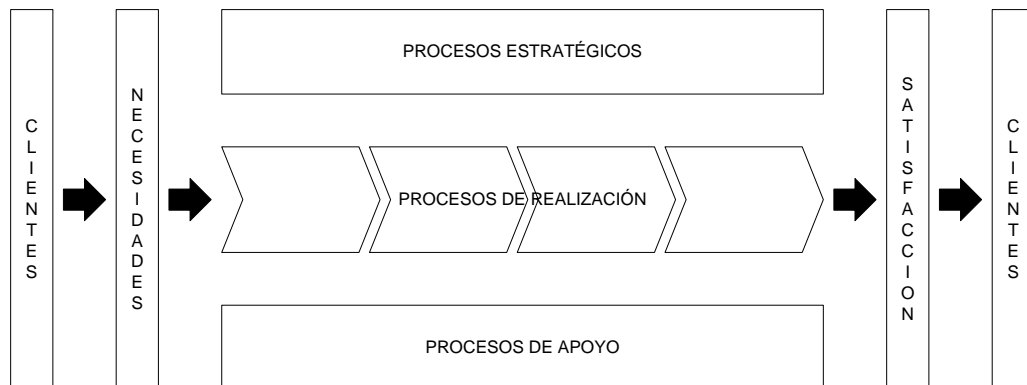
<sup>19</sup> MINISTERIO DE FOMENTO (2005) Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte de carreteras, España

<sup>20</sup> *Ibíd*em

<sup>21</sup> *Ibíd*em

En el siguiente gráfico podemos observar la estructura de un mapa de procesos

**Gráfico # 56: Mapa de procesos**



**Fuente:** Material curso taller: Administración por procesos. ING. PAÚL IDROBO, MBA, 2010

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

### 3.1.3 Estructura organizacional

En el capítulo 1 examinamos la situación actual de la DGE, y dentro de este análisis se topo la estructura organizacional, la cual está compuesta por una Dirección General, Tres Direcciones bajo esta y por último una coordinación. Coordinación en la cual se van a fijar las propuestas de cambio a realizarse dentro de la Dirección.

La Coordinación de Promoción está conformada por 2 personas las cuales se encargan de planificar, ejecutar y controlar procesos que son de fundamental

importancia para la DGE y para la universidad. Un ejemplo de estos procesos es el de difusión en medios, proceso en el cual la universidad se hace conocer, oferta sus servicios y por lo tanto capta nuevos postulantes que posiblemente se conviertan en nuevos estudiantes. Los procesos restantes que están a cargo de la coordinación son de igual o mayor importancia al antes mencionado, por lo tanto la responsabilidad que recae en los responsables es directamente proporcional a la exigencia, la cual es bastante alta.

Por lo tanto es necesario balancear las cargas de trabajo con las que cuentan la Coordinadora y su asistente. El método que se recomienda es el de promover la Coordinación a Dirección de Promoción, asenso que conlleva un incremento en el espacio físico, recurso tecnológicos necesarios, mayor personal que ayude con las tareas de la nueva Dirección, contar con un presupuesto rediseñado del actual para tomar en cuenta los nuevos proyectos que salgan de esta nueva área de trabajo y por último la homologación de remuneraciones con las otras Direcciones para crear un equilibrio en todo sentido.

Con estos cambios a realizarse en la estructura organizacional, existirían cuatro Direcciones bajo una General que trata de empoderar a sus seguidores. El campo de acción de la nueva Dirección se ampliaría y los resultados podrían ser medidos desde varios puntos de vista, ya sean

resultados en sí como tasas de matriculación o en tiempos de respuesta ante proyectos tan complejos como la casa abierta universitaria. Los indicadores pueden ser muchos, pero sin embargo, lo importante es que la mejoría en la realización de las actividades actuales abrirá la oportunidad de la generación de nuevas.

### **3.1.4 Manual de procedimientos**

La Gestión por Procesos propone como norma fundamental del cumplimiento de calidad, la definición de la estructura documental, formada principalmente por políticas, procedimientos, instrucciones y registros, esto da lugar a la elaboración de los Manuales de Procedimientos, que son documentos en los cuales se detallan a profundidad las normas de cumplimiento obligatorio, y toda aquella información sobre cada proceso.

El Manual de Procedimientos tiene los siguientes elementos:<sup>22</sup>

- Propósito: Contiene la descripción del objetivo del procedimiento, es decir, para qué sirve o aplica.

---

<sup>22</sup> Giovanni E. Gómez (2001) [<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>]  
**Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno**, España

- Alcance: Detalla el ámbito de aplicación.
- Responsable del Proceso: Cargo del responsable de hacer cumplir todas actividades del proceso.
- Definiciones: Son explicaciones de los términos incluidos en el procedimiento que requieren una descripción específica.
- Políticas: Son normas de cumplimiento obligatorio que deben aplicarse al procedimiento.
- Indicadores: Son mecanismos de medición de los resultados del proceso.
- Documentos: Cualquier medio que indica como hacer las cosas.

Registros: Documentos que muestran la evidencia del cumplimiento de las normas del procedimiento.

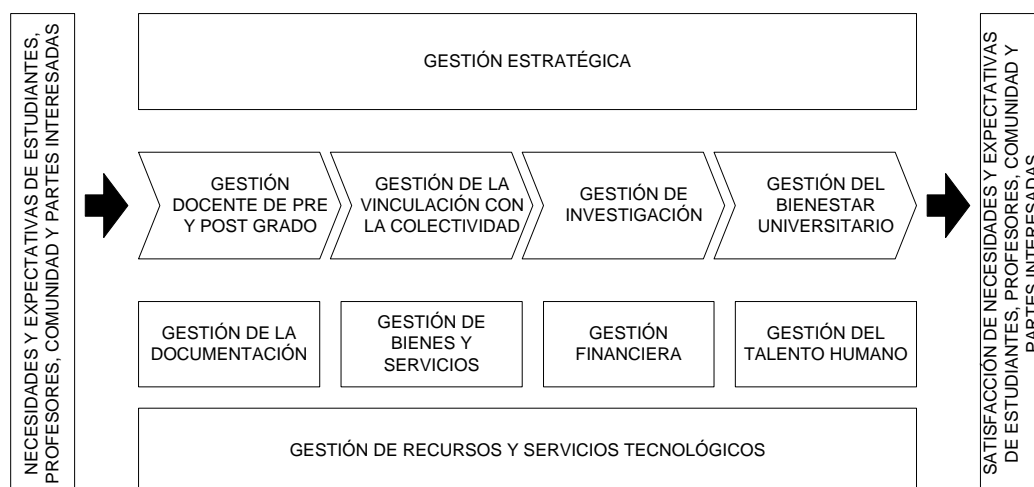


## **3.2 DISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESO**

### **3.2.1 Diseño de mapa de procesos**

La PUCE actualmente cuenta con un mapa de procesos en donde, como se puede apreciar en el siguiente gráfico, las entradas son las necesidades de los estudiantes, profesores, comunidad y partes interesadas. Y las salidas corresponden al cumplimiento de las necesidades de dichos grupos.

La división en clases de procesos que se mencionó anteriormente se hace presente en el mapa de procesos de la universidad, debido a que de forma clara se puede apreciar la existencia de un gran proceso estratégico llamado gestión estratégica, el cual abarca la planificación de objetivos a alcanza. Más abajo en el gráfico se identifican los cuatro procesos de realización que están vinculados directamente en la transformación del servicio ofrecido por la universidad. Y por último se pueden visualizar los procesos de apoyo que ayudan al correcto funcionamiento de la universidad, en este caso son cinco procesos de apoyo.

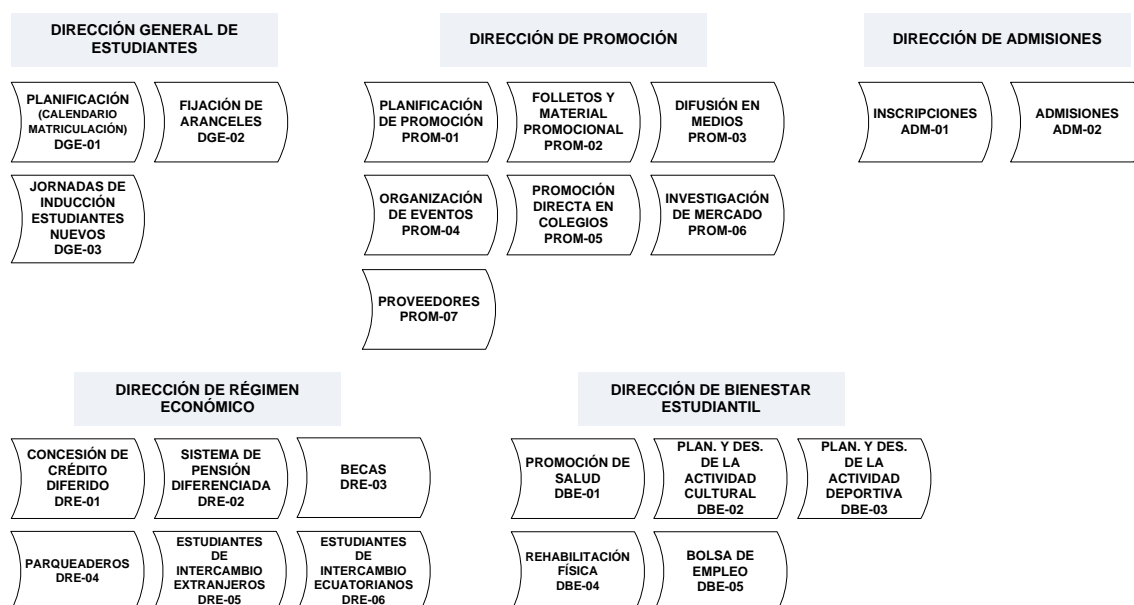
**Gráfico # 57: Mapa de procesos PUCE**

**Fuente:** Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2008 – 2013. PUCE

**Elaborado por:** Dirección de Desarrollo Institucional y RRHH. PUCE

Los Procesos de la Dirección General de Estudiantes identificados y levantados en el capítulo anterior, se encuentran alojados dentro del proceso de realización llamado Gestión del bienestar estudiantil universitario, por lo tanto todos los procesos de la DGE vendrían a ser netamente de realización por la naturaleza de las funciones que le han sido encargadas a esta dirección.

A continuación se muestra el diseño del mapa de procesos de la Dirección General de Estudiantes que mejor se ajusta a su visión del futuro y al lineamiento que brinda el mapa de procesos de la universidad.

**Gráfico # 58: Mapa de procesos propuesto para la DGE**

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

### 3.2.2 Análisis de procesos mejorados

Una vez propuesto el mapa de procesos para la DGE, se puede proceder a presentar las mejoras sugeridas para todos los procesos. Esta interpretación se la realizará a través de gráficos comparativos del análisis del valor agregado entre la situación actual y la situación que incluye las mejoras planteadas.

Las propuestas de mejora se las obtuvieron de varias fuentes. Primero del análisis de valor agregado en donde, se eliminaron o sustituyeron las

actividades que no generan valor. Además existen casos en los que, de necesitarse, se optó por modificar las actividades que generan valor al negocio para que generen valor al cliente. Segundo, se utilizó el análisis de debilidades y oportunidades de mejora realizado en el Capítulo 2 para crear mejoras al proceso y a su fluidez. Por último, el criterio de los autores para ingeniar formas más eficaces y eficientes de realizar los procesos de la Dirección.

Los detalles de las mejoras propuestas se encuentran en los cuadros donde previamente se realizó el análisis de tiempos y costos en la categoría de observaciones, se detallan los cambios realizados y junto a ellos la nueva clasificación de las actividades según su valor agregado. Dichos cuadros detallados de todos los procesos se encuentran en el Anexo 4.

Por otro lado, a continuación, se presenta el cuadro resumen de las proyecciones de los resultados a obtener posterior a la implementación de las propuestas, detalladas en cual será el impacto en cuanto a tiempo efectivo, tiempo muerto y tiempo de ciclo, además del nuevo costo de cada proceso.

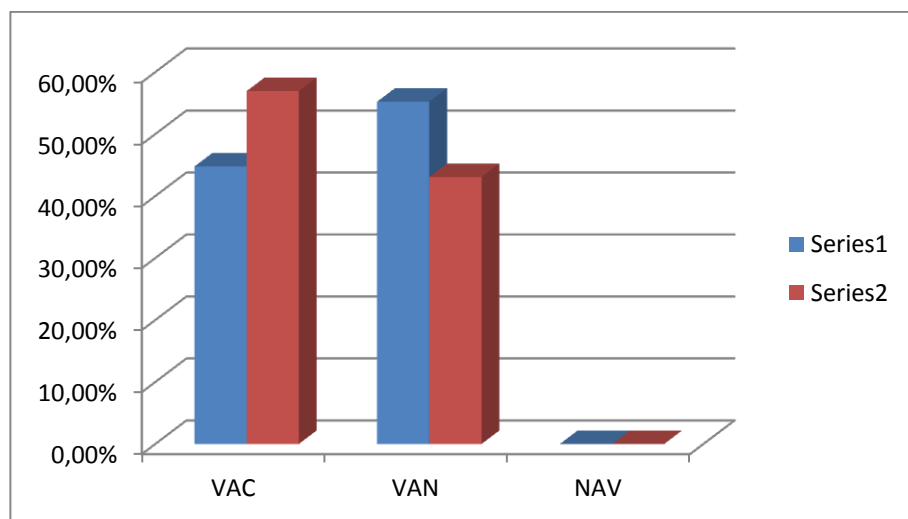
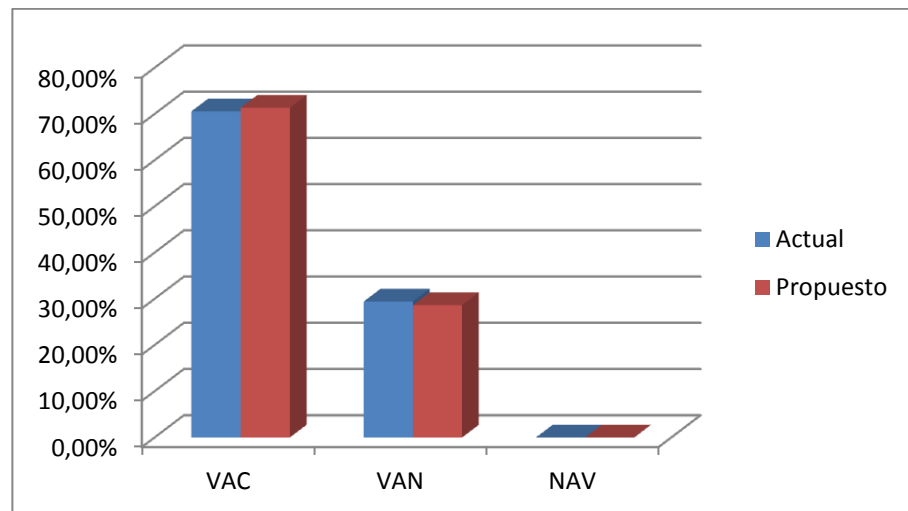
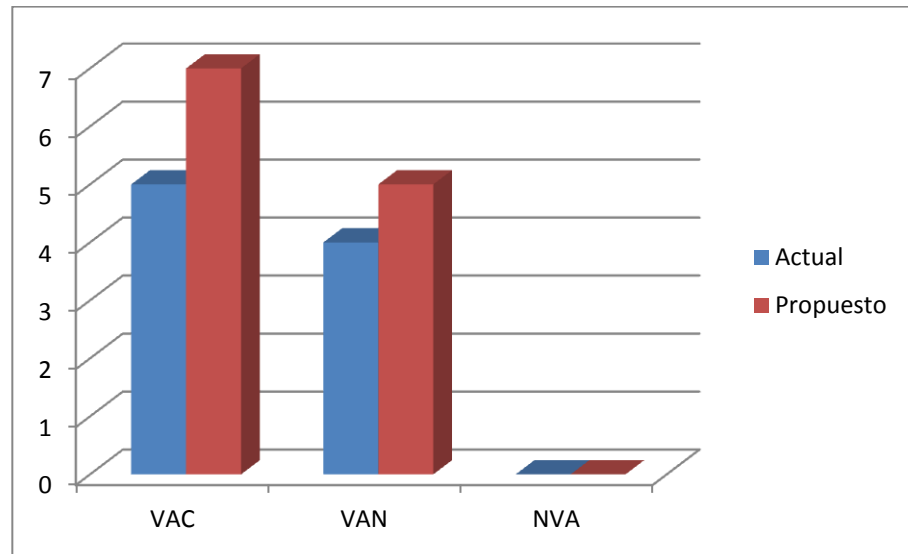
**Cuadro # 30: Resumen Procesos Propuestos**

No.	Proceso	Actividades			Tiempos (días)			Costo
		VAC	VAN	NVA	T. Efectivo	T. Muerto	T. Ciclo	
1	Planificación	7	6	0	4,05 d	15,00 d	19,05 d	\$ 288,36
2	Fijación de aranceles	8	2	0	3,86 d	11,43 d	15,29 d	\$ 380,73
3	Jornadas de integración estudiantes nuevos	6	5	0	3,27 d	5,00 d	8,27 d	\$ 247,84
4	Planificación de promoción	1	6	0	17,29 d	6,00 d	23,29 d	\$ 1.092,72
5	Folletos y material promocional	9	7	0	1,77 d	8,71 d	10,48 d	\$ 111,64
6	Difusión en medios	4	11	0	3,31 d	12,14 d	15,46 d	\$ 209,55
7	Organización de eventos	50	44	0	41,79 d	79,60 d	121,31 d	\$ 2.636,43
8	Proveedores	7	5	0	2,79 d	0,00 d	2,79 d	\$ 176,10
9	Promoción directa en colegios	14	11	0	2,40 d	72,00 d	74,40 d	\$ 152,00
10	Investigación de mercado	7	16	0	6,59 d	34,17 d	40,76 d	\$ 282,39
11	Inscripciones	9	5	0	3,31 d	25,01 d	28,32 d	\$ 151,93
12	Admisiones	6	8	0	60,51 d	21,00 d	81,51 d	\$ 4.295,03
13	Concesión de crédito diferido	6	8	0	0,20 d	1,00 d	1,20 d	\$ 8,81
14	Sistema de pensión diferenciada	23	26	0	3,96 d	148,00 d	151,96 d	\$ 169,87
15	Becas	8	21	0	34,71 d	1,00 d	35,71 d	\$ 1.099,78
16	Parqueaderos	9	7	0	1,22 d	1,00 d	2,22 d	\$ 38,61
17	Estudiantes de intercambio extranjeros	4	2	0	0,17 d	0,00 d	0,17 d	\$ 11,77
18	Estudiantes de intercambio ecuatorianos	7	1	0	0,30 d	0,00 d	0,30 d	\$ 13,68
19	Promoción de salud	18	18	0				
20	Planificación y desarrollo de la actividad cultural	14	10	0	42,82 d	46,00 d	88,82 d	\$ 2.389,25
21	Planificación y desarrollo de la actividad deportiva	5	8	0	13,31 d	55,86 d	69,17 d	\$ 720,78
22	Rehabilitación física	16	6	0	1,15 d	25,00 d	26,15 d	\$ 54,64
23	Bolsa de empleo	7	3	0	0,68 d	0,00 d	0,68 d	\$ 38,70

**Fuente:** Investigación Realizada**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

Una vez analizada la estructura de todos los procesos en cuanto a volumen, tiempo y costo de forma numérica (con excepción de Promoción de Salud debido a falta de la información necesaria para la realización del estudio), se puede proseguir a la comparación entre la situación actual y la propuesta vía gráficos ilustrativos, uno por cada dimensión en el siguiente orden volumen, tiempo y costo, que denotarán los cambios con mayor facilidad.

**Gráfico # 59: P01-01 Proceso de Planificación (Calendario de matriculación) Propuesto**

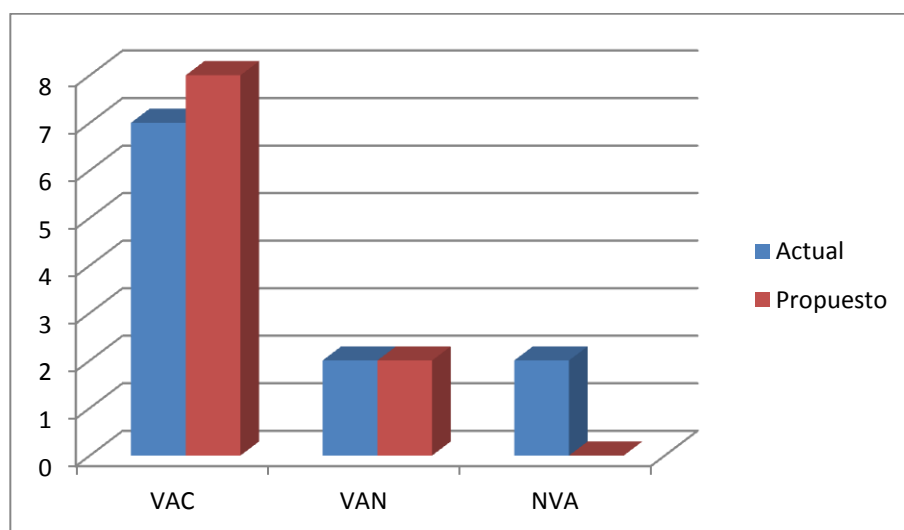


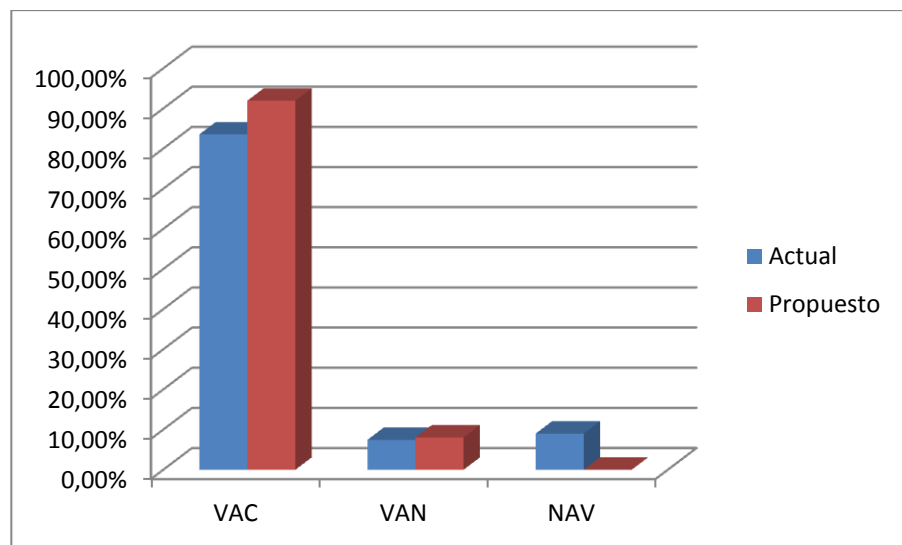
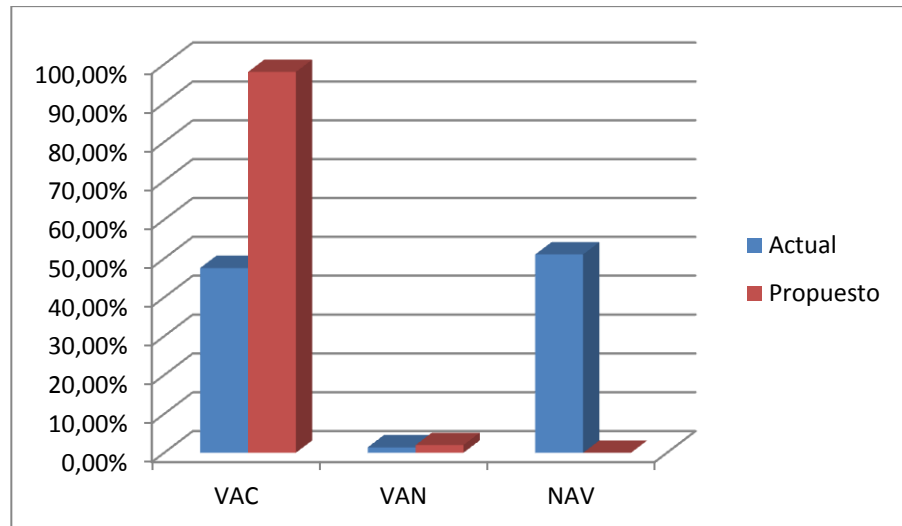
**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el Gráfico # 59 se puede observar el análisis de valor agregado comparativo de la situación actual y propuesta del proceso de Planificación, y se muestra su enfoque mucho más hacia el cliente al establecer el número de reuniones específicas dentro del proceso, como actividades adicionales, lo cuál hará que se facilite el armado del calendario. Con esto se quiere lograr un mejor producto de este proceso al ser éste el que sirva de punto de partida para el resto de procesos de la DGE y de la mayor parte de la PUCE. Se puede ver que tanto en tiempo y en costo hay un cambio notorio hacia las actividades que agregan mayor valor al cliente, reduciendo las que agregan valor al negocio, lo que es de vital importancia para el correcto desempeño de este proceso, y que logra establecer a nivel de proceso al tipo de reuniones a tener en cuenta, ya sean para establecer un calendario borrador, establecer un calendario consensuado y para ultimar detalles previos a la publicación oficial.

**Gráfico # 60: P01-02 Proceso de Fijación de Aranceles Propuesto**





**Fuente:** Investigación Realizada

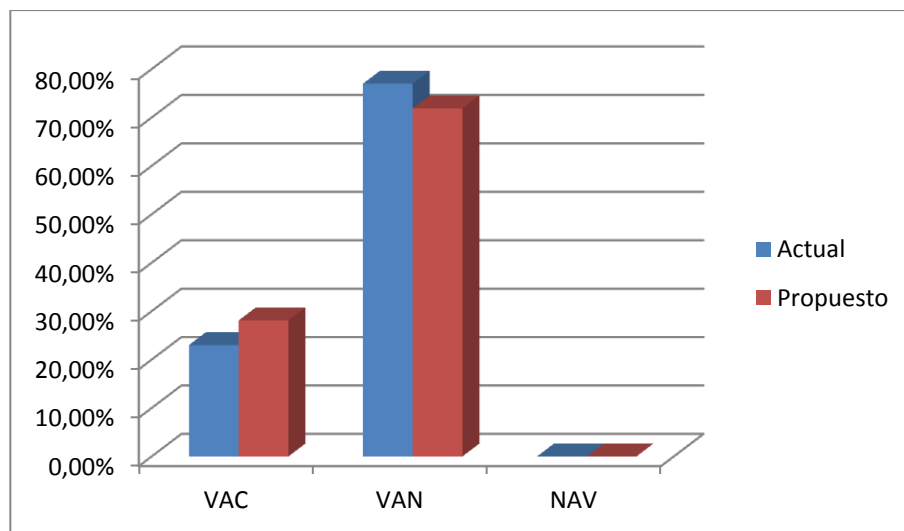
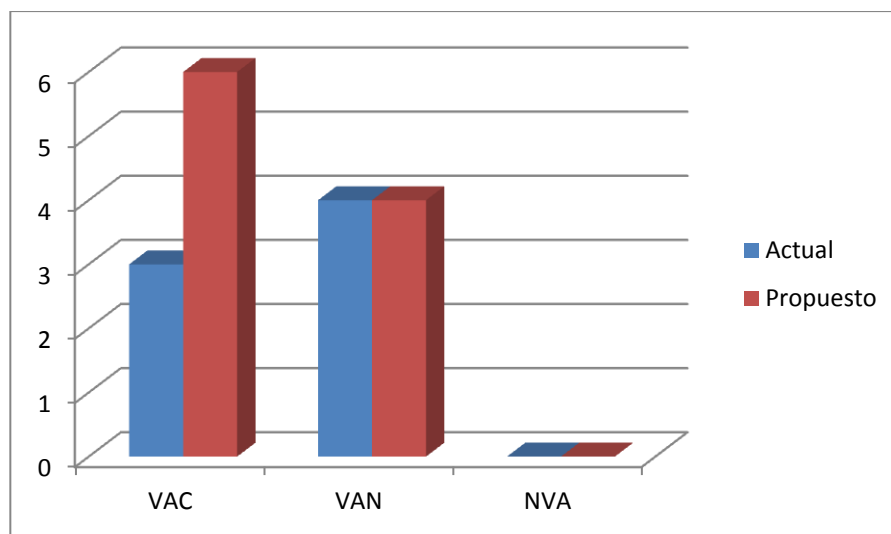
**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

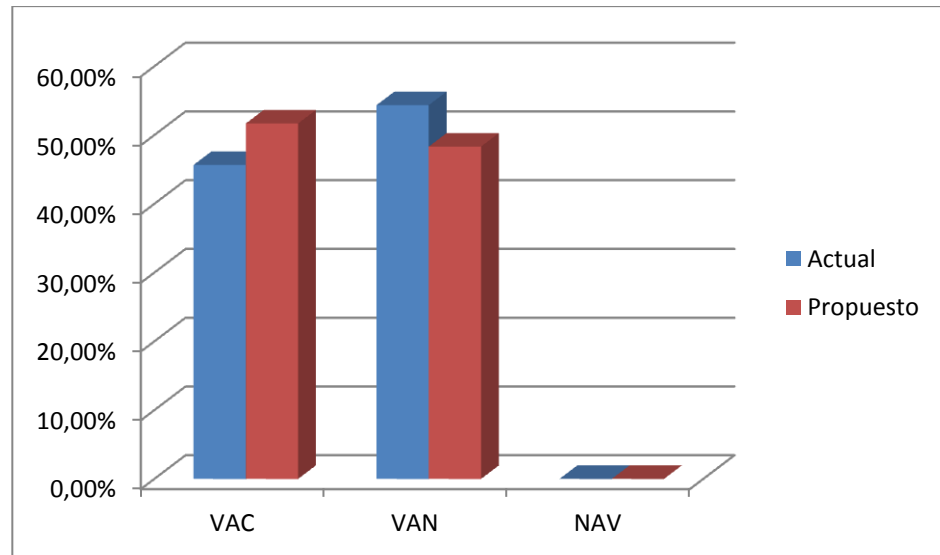
En el gráfico # 60 se pueden apreciar los resultados obtenidos con la propuesta, tras las modificaciones realizadas al proceso se pudo predecir de las actividades que no agregan valor y al mismo tiempo se obtuvo un incremento en las actividades que agregan valor al cliente, lo cual garantiza un cambio de enfoque del proceso ya que los recursos se concentran en la realización del producto para ser entregado al cliente. Tanto en volumen, tiempo y costo, se podrá observar que el mayor porcentaje en recursos se



van hacia esa línea del cliente, en este caso, del cliente interno que consta de las diferentes unidades académicas y administrativas que dependen de la elaboración de los aranceles de parte de la DGE.

**Gráfico # 61: P01-03 Proceso de Jornadas de Integración a Estudiantes Propuesto**

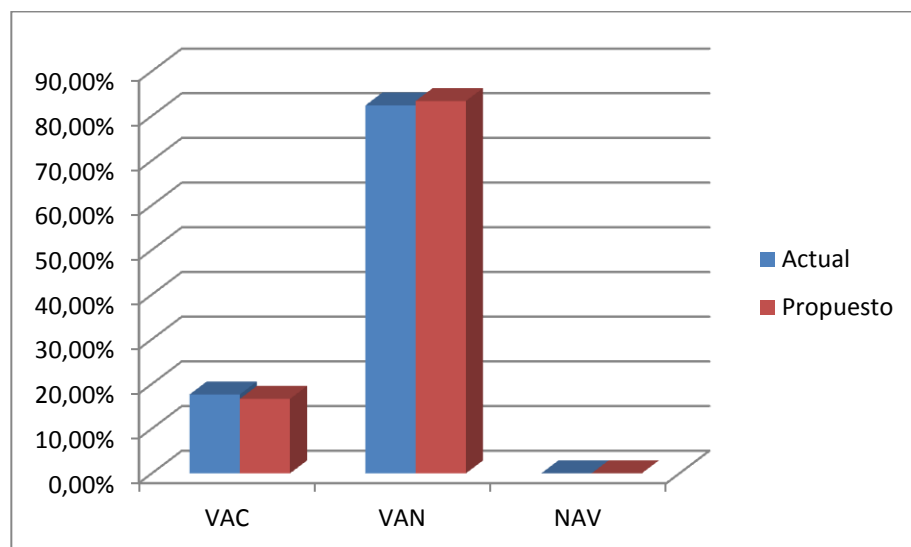
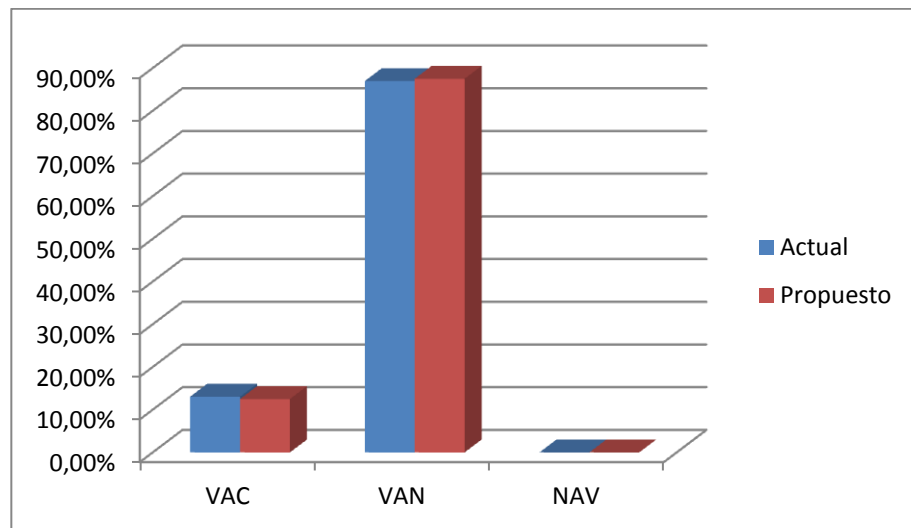
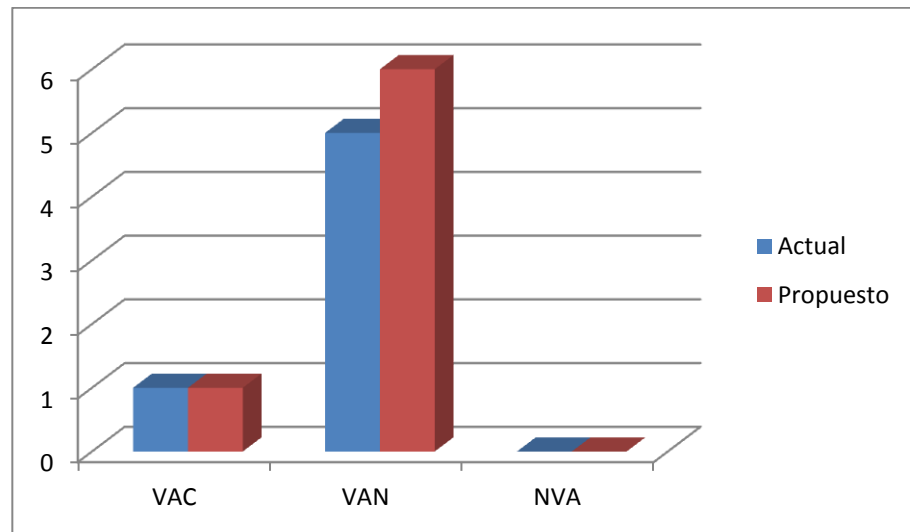




**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico anterior se puede ver que en el proceso de jornadas de integración a estudiantes se realizó un incremento considerable de actividades que agregan valor al cliente. Tomando en cuenta el análisis realizado anteriormente en oportunidades de mejora se ha procedido a añadir actividades al proceso que agregan valor al cliente y que son necesarias para un mejor funcionamiento del proceso. A pesar que en volumen es notorio el incremento de actividades enfocadas al cliente, en el tiempo no se refleja mucho el cambio debido a que la planificación del evento que es netamente enfocado al negocio refleja un tiempo efectivo muy alto debido a la interacción con las demás Unidades administrativas y académicas.

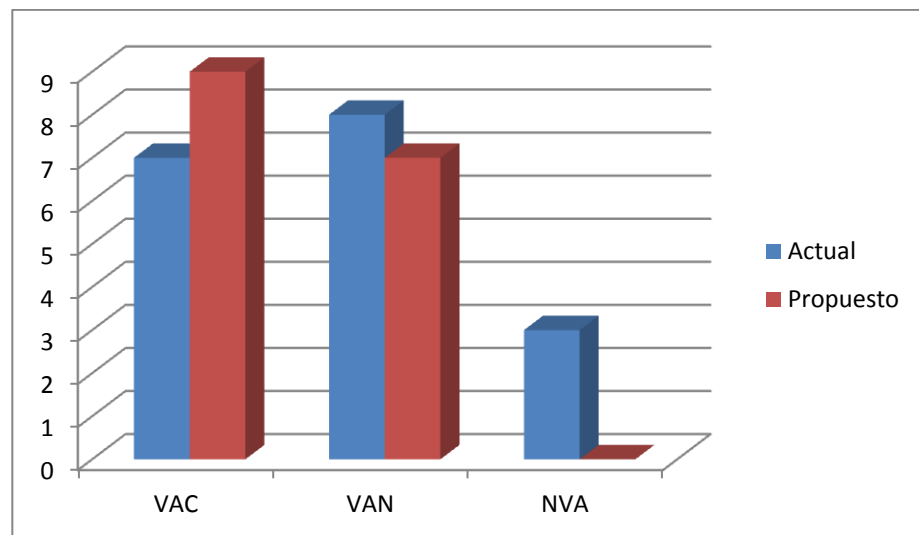
**Gráfico # 62: P02-01 Proceso de Planificación de Promoción**

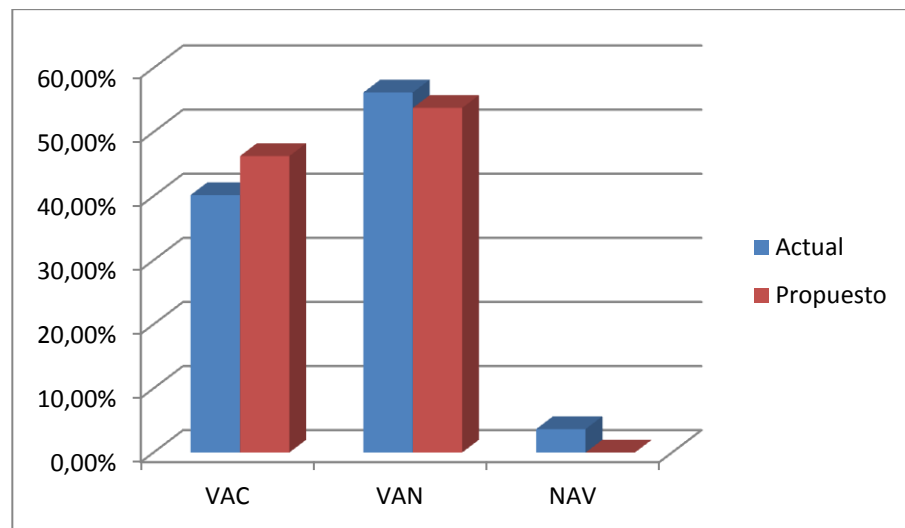
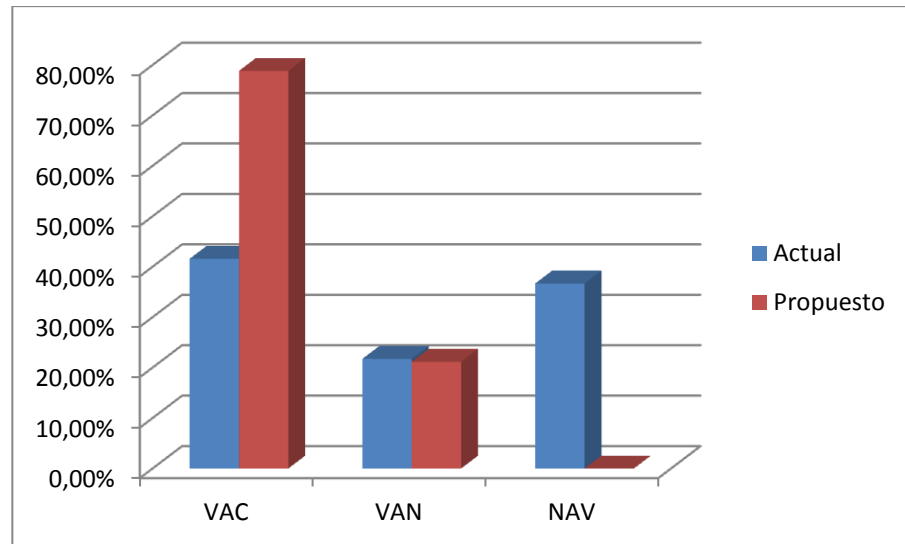
**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico # 62 podemos apreciar el proceso de Planificación de Promoción, el cual es un proceso prácticamente de planificación debido a que dentro de sus actividades se encuentra la realización del Plan de marketing, plan con el cual se determinan objetivos y estrategias. Se añadió una actividad al proceso, actividad necesaria para completar y obtener un círculo de mejoramiento continuo que desarrollará al proceso. En todos los casos de estudio, se refleja esa tendencia crecida al negocio debido a que no interactúa directamente con el cliente sino más bien con los demás procesos de Promoción.

**Gráfico # 63: P02-02 Proceso de Folletos y Material Promocional**





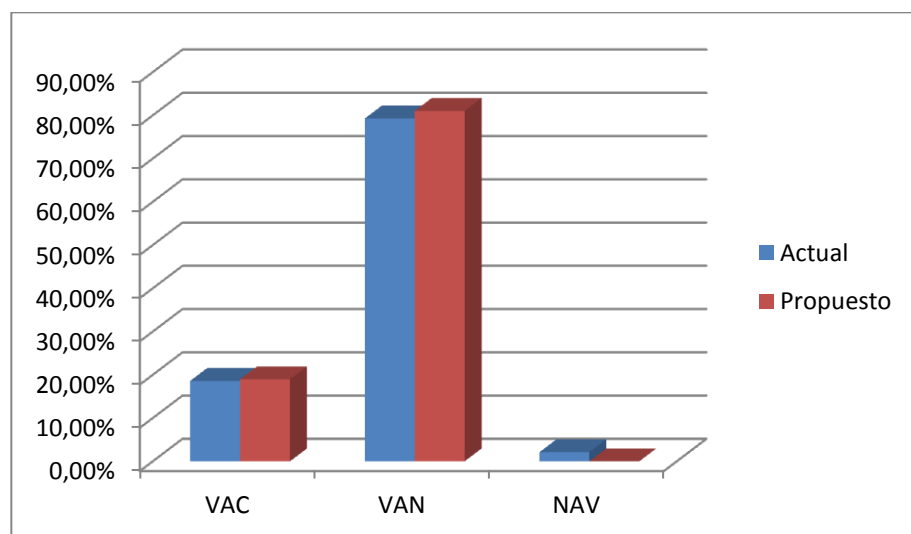
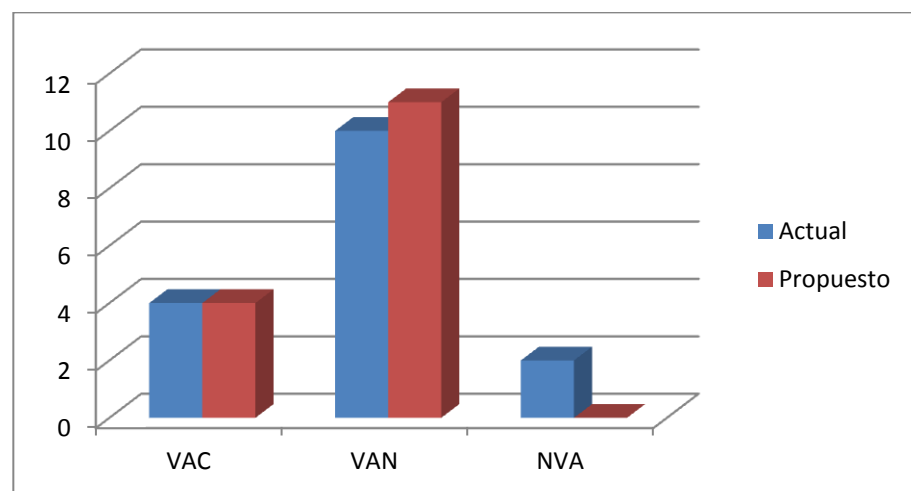
**Fuente:** Investigación Realizada

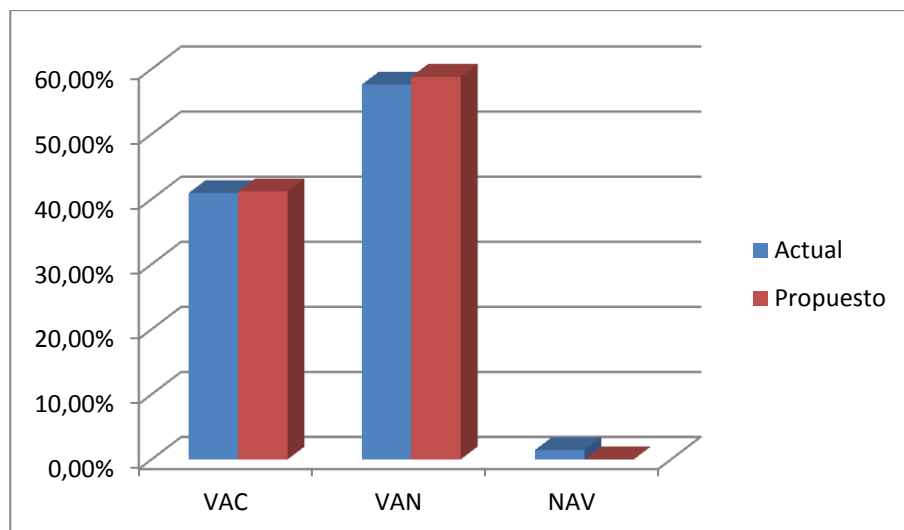
**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico anterior se pueden observar los resultados del mejoramiento propuesto. Las actividades que no agregan valor ya no forman parte del proceso, además las actividades que generaban demoras por papeleo fueron modificadas y adicionalmente se incluyeron actividades que ayudarán a la rápida gestión del proceso en cuanto a la realización de folletos y material promocional se refiere. Este proceso es muy importante dentro de la Coordinación y de la DGE debido a que todo el material utilizado es

diseñado internamente o caso contrario su diseño está bajo la supervisión de la Coordinación de Promoción, por lo tanto es necesario contar con un proceso eficaz y eficiente. El cambio de enfoque en las actividades que no agregan valor hacia el cliente, generan que se aproveche el tiempo de ejecución del proceso aumentando su valor hacia el cliente, y de esta manera reduciendo los costos.

**Gráfico # 64: P02-03 Proceso de Difusión en Medios Propuesto**

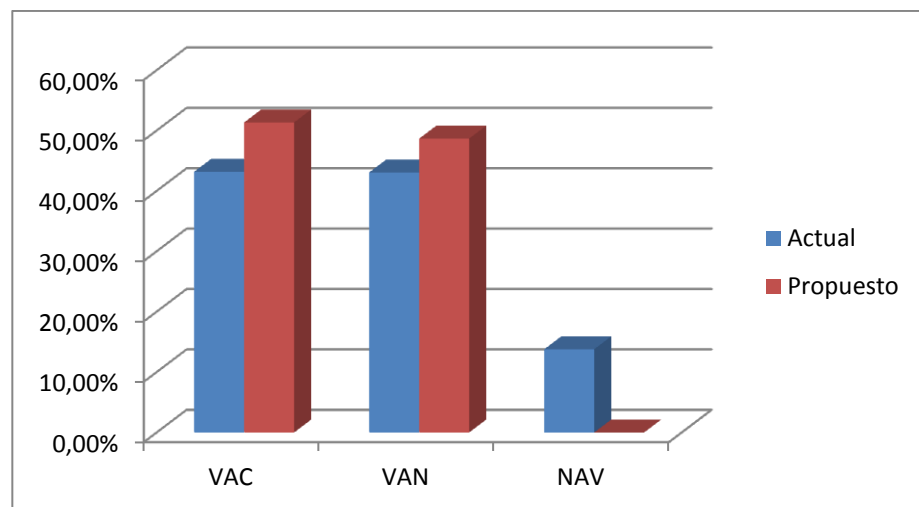
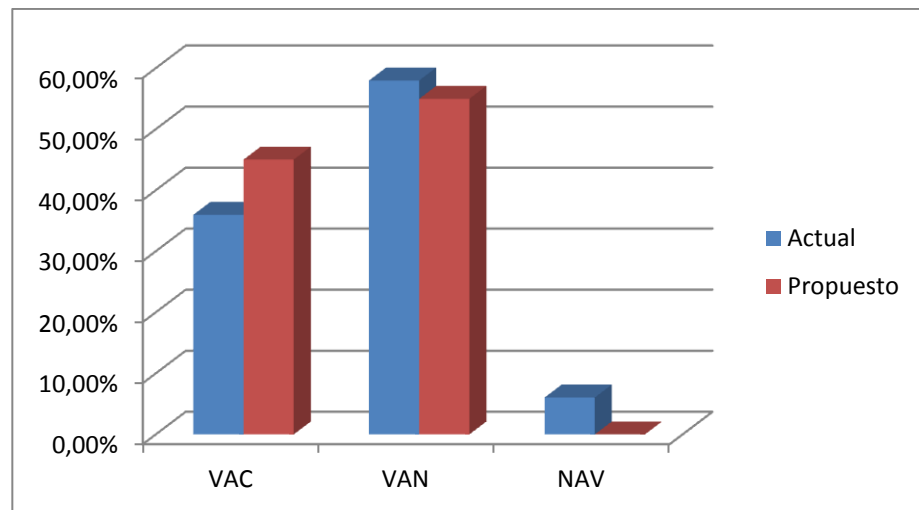
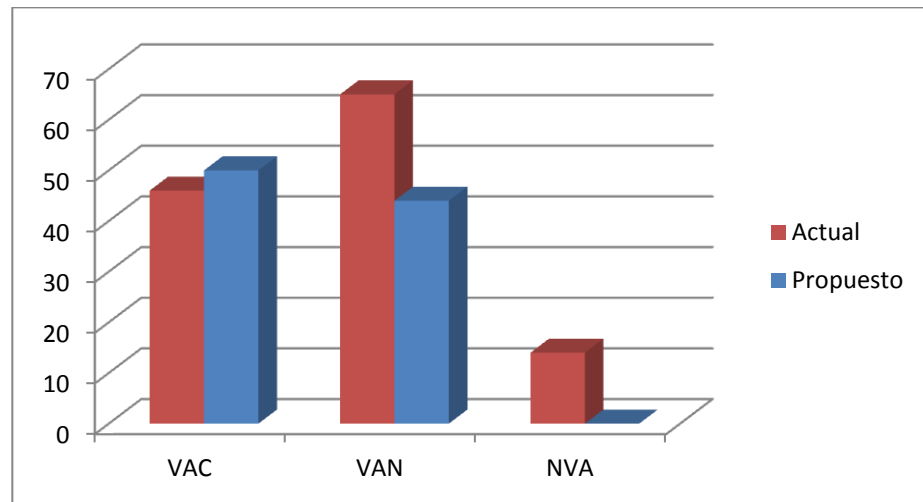




**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico # 64 se pueden apreciar los cambios que son presentados en la propuesta, en este caso de mejoramiento fueron eliminadas dos actividades que no generaban valor y fueron compensadas con la creación de una actividad que generará valor al funcionamiento del negocio y de esta forma mantener la óptima entrega del producto que se ha venido obteniendo pero con un mayor desempeño de las funciones internas. Para el correcto desempeño de este proceso, básicamente se requiere de una capacitación al personal de Promoción para que revise los cumplimientos de la imagen corporativa de la universidad, con la finalidad de disminuir el tiempo muerto existente al depender de otra unidad administrativa, y para esto se establece una nueva política.

**Gráfico # 65: P02-04 Proceso de Organización de Eventos**

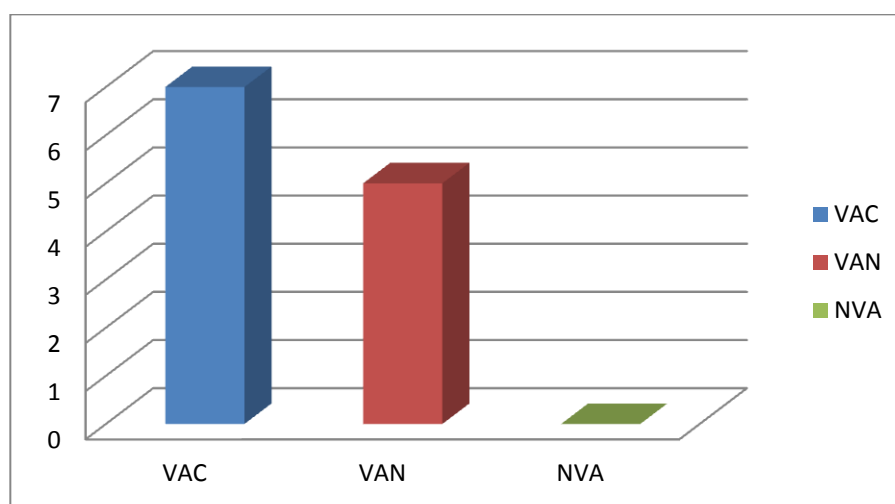
**Fuente:** Investigación Realizada

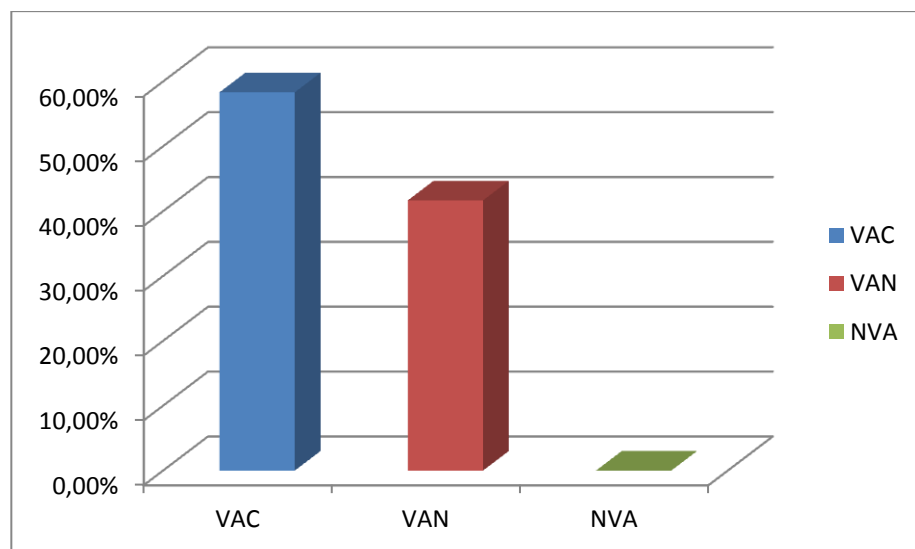
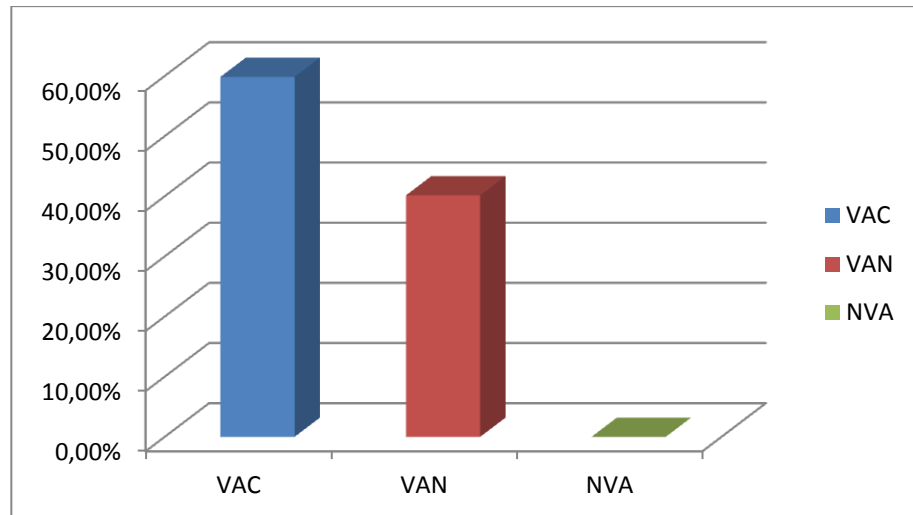
**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.



La propuesta del Proceso de Organización de eventos muestra cambios significativos, porque muchas actividades se las enviará a otro proceso de Proveedores que se encargue del pedido de todo tipo de material y requerimiento que se necesita, con lo que se aliviará mucho peso que había en este proceso para hacerlo de una forma mucho mas general y no particularizar en los diferentes pedidos, porque básicamente se realiza lo mismo en todas las cotizaciones, otro cambio que resulta muy útil es la reserva de espacios físicos por medio de la intranet de la PUCE porque esto crea mucha demora cuando no hay disponibilidad de espacios, con lo que con una buena planificación en la reserva de éstos lugares harán que se ahorre mucho tiempo muerto con la finalidad de acortar el proceso y mejorar el ambiente con los diferentes interventores. En lo que respecta al análisis comparativo, se evidencia de que existe una mejora en el enfoque hacia el cliente y que se han reducido considerablemente las actividades enfocadas al negocio, eliminando también aquellas que no agregan valor.

**Gráfico # 66: P02-05 Proceso de Proveedores**





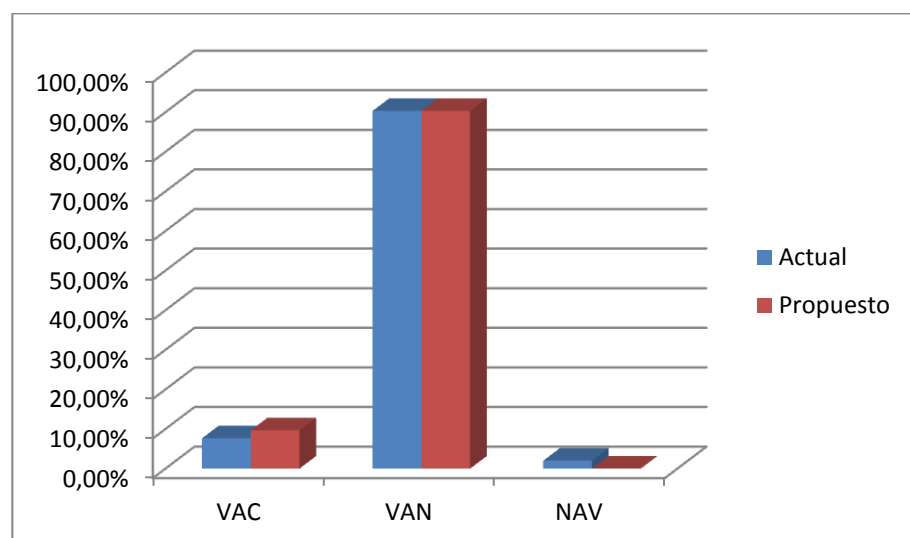
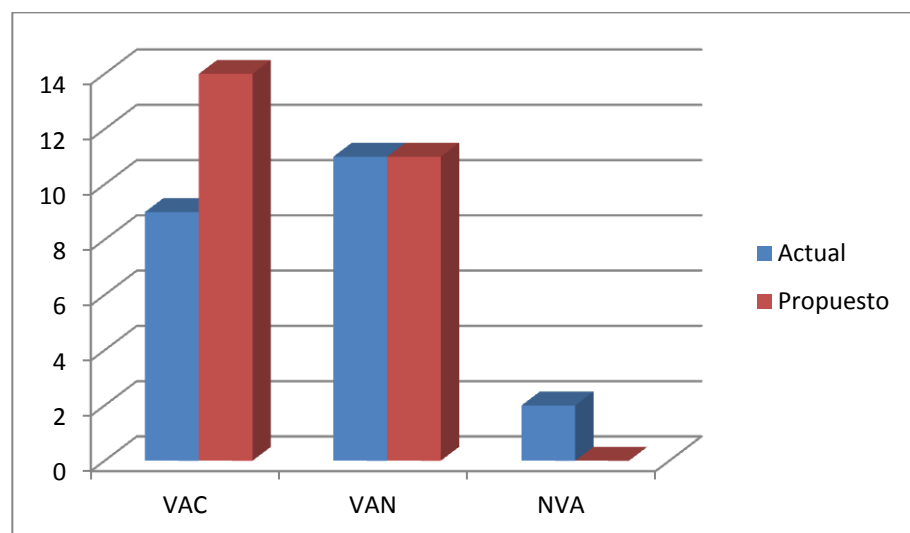
**Fuente:** Investigación Realizada

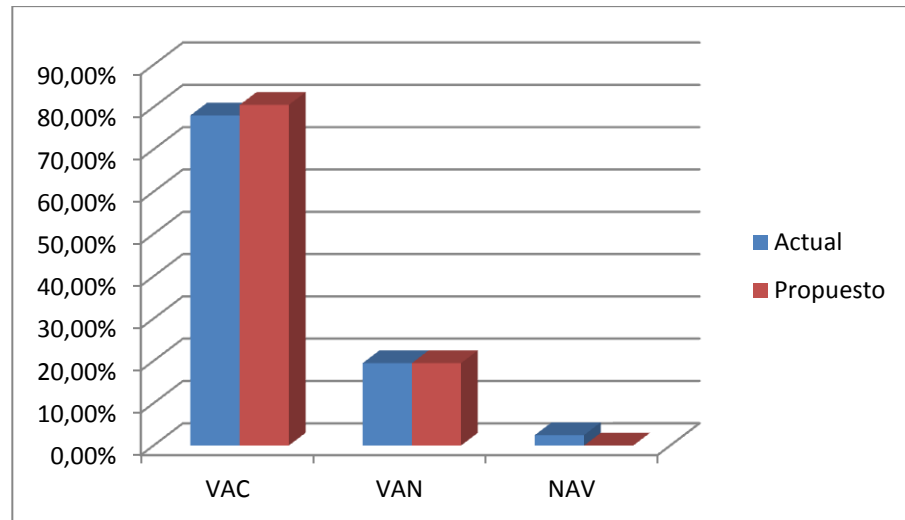
**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

El proceso de Proveedores propuesto nace de la necesidad de generalizar un proceso que estaba descrito dentro de los procesos de Promoción, donde se acoplaba a la necesidad de cada requerimiento de un proveedor externo, lo cual se quiere dar un enfoque nuevo al establecer como proceso porque es amoldable a cualquier tipo de pedido y con esto se logra simplificar los demás procesos donde constaban gran parte de actividades descritas en este

proceso aún de forma repetitiva, generando valor agregado al cliente y al negocio en menor medida. En cuanto al diseño de tiempo se puede apreciar la tendencia en utilizarlo en mayor porcentaje en las actividades que agregan valor al cliente con un 60% aproximadamente. Y en cuanto al costo la historia no es diferente, se concentran los recursos financieros a las actividades con valor agregado hacia el cliente.

**Gráfico # 67: P02-06 Proceso de Promoción Directa en Colegios**

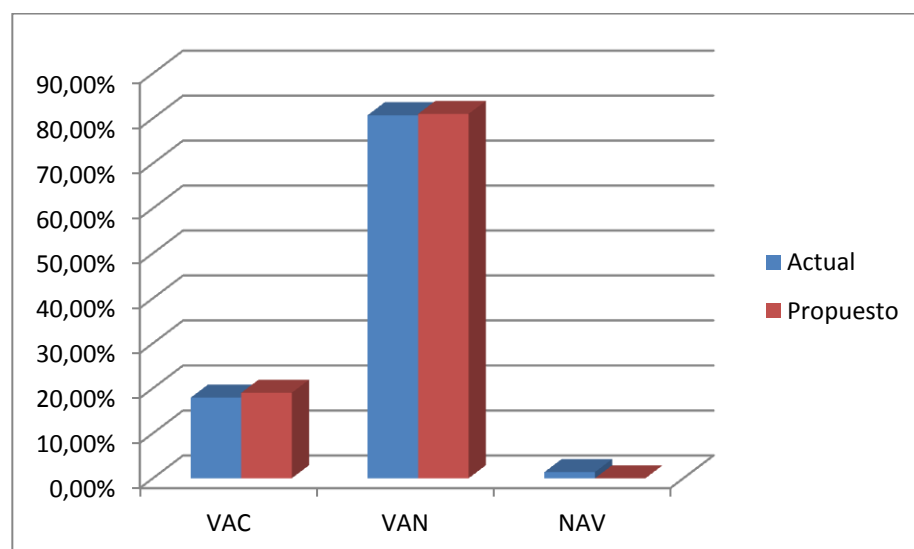
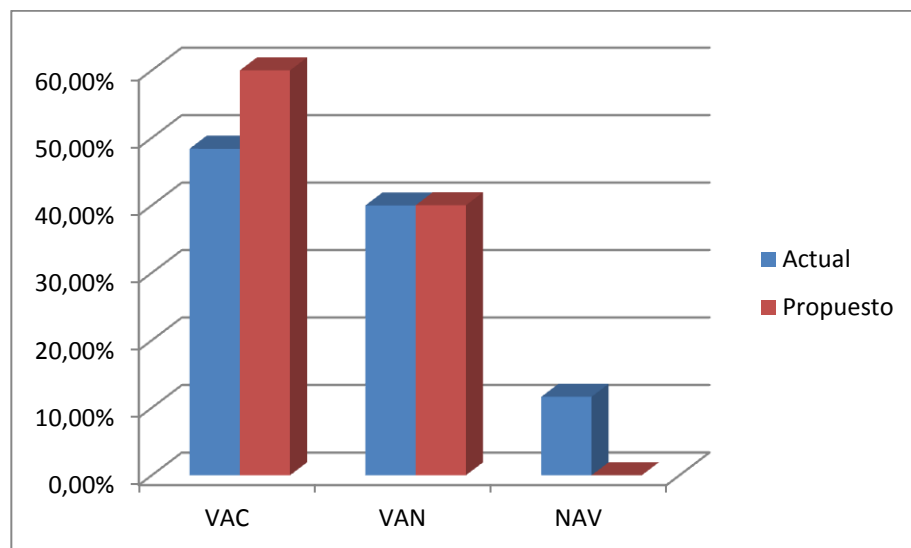
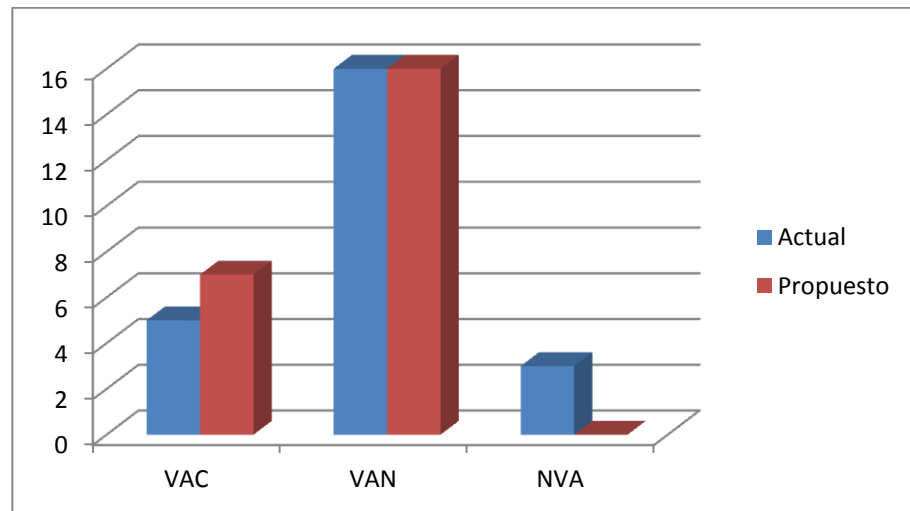




**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el gráfico anterior se puede apreciar la comparación entre la situación actual y la propuesta de mejoramiento. En esta caso se hizo énfasis en las actividades que generaban demoras debido a los tramites que se realizan actualmente para todo, y se las modificó para que junto a nuevas actividades la fluidez del proceso se pueda conseguir, además de brindar un servicio al cliente satisfactorio ya que este proceso en particular está directamente relacionado con los potenciales clientes de la PUCE. Este cambio en tiempos no se muestra mucha la diferencia puesto a que depende de decisiones externas al proceso, al depender de una respuesta de los colegios interesados, aunque en volumen y costos es notoria la mejoría.

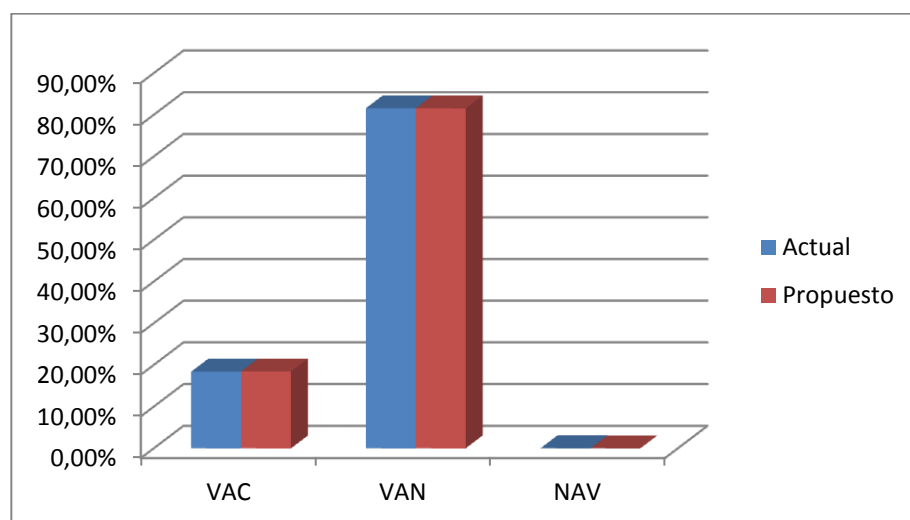
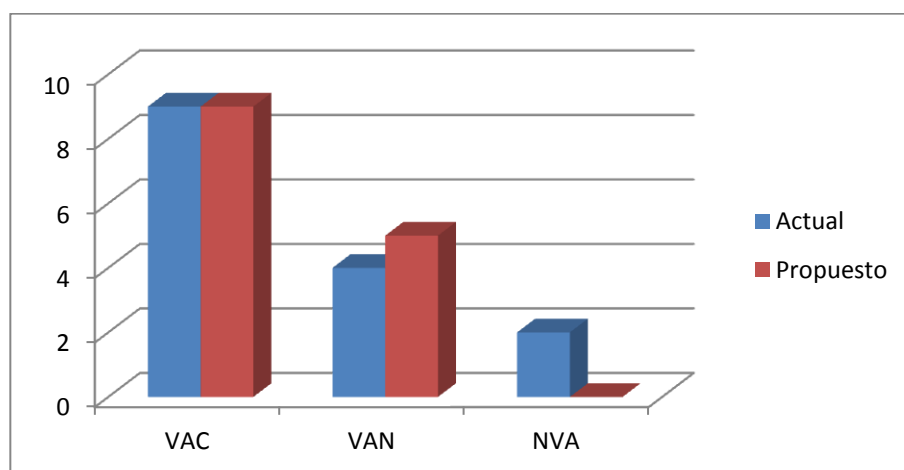
**Gráfico # 68: P02-07 Proceso de Investigación de mercados Propuesto**

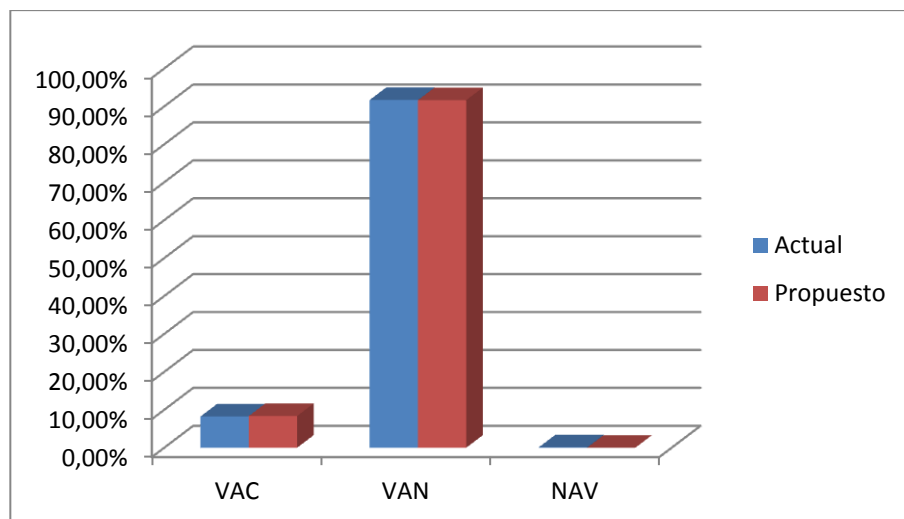
**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

En el caso del proceso de investigación de mercados, previamente se identificó actividades que no agregan valor las cuales fueron modificadas en unos casos y eliminadas en otros. El gráfico refleja el incremento de actividades que agregan valor al cliente, garantizando la fluidez del proceso que se veía trabado por trámites burocráticos. Lo mas importante se muestra en los tiempos de ejecución, porque actividades que no agregaban valor, fueron modificadas para que agreguen valor al cliente, como es el uso de medios tecnológicos.

**Gráfico # 69: P03-01 Proceso de Inscripción Propuesto**

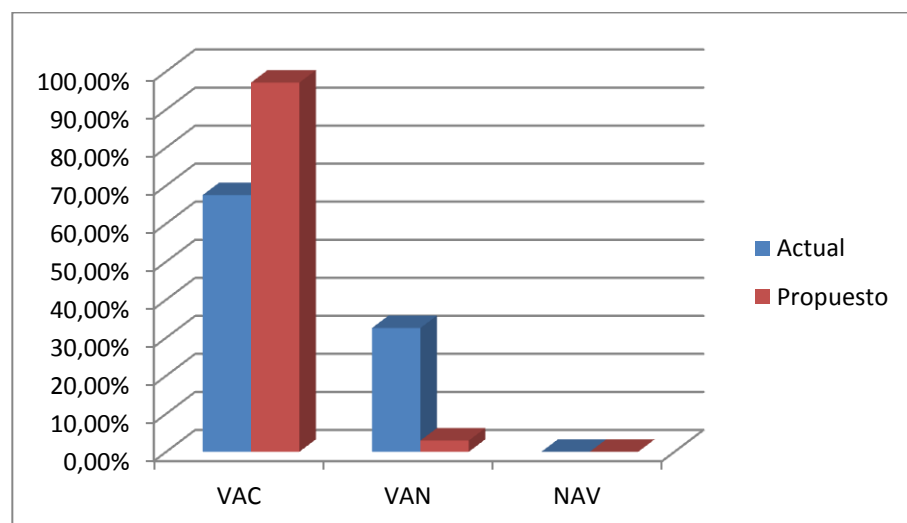
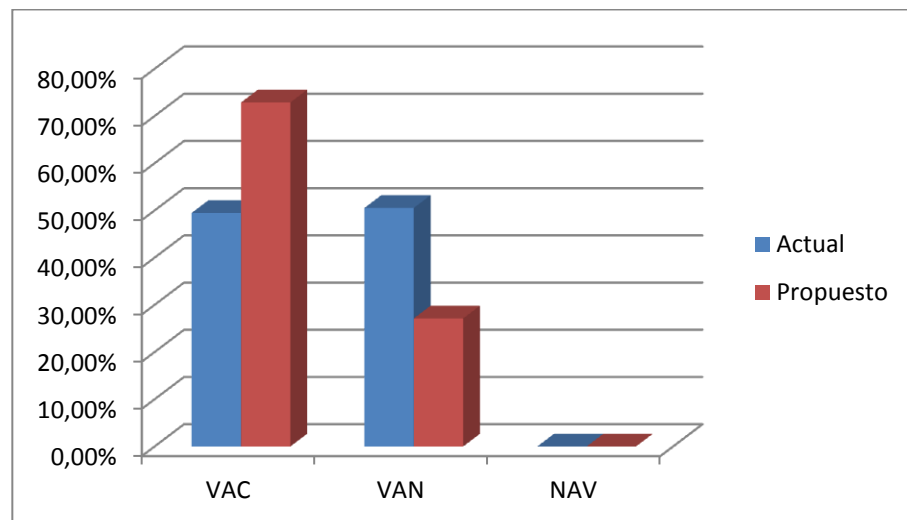
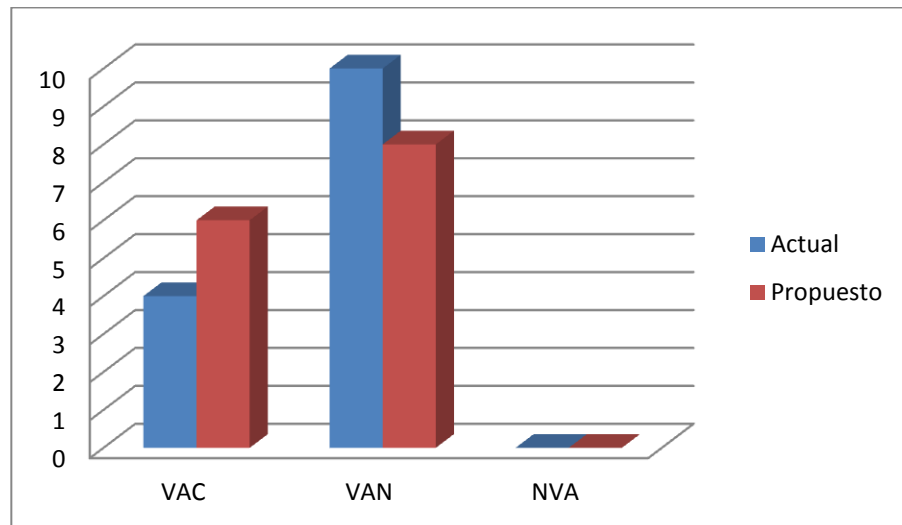




**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M

En el gráfico # 69 se puede observar la distribución de las actividades comparando la situación actual con lo propuesto. En este caso el proceso tiene una funcionalidad y fluidez óptimas, sin embargo los problemas que se encontraron fueron sustituidos por actividades que refuercen la funcionalidad organizativa interna, debido a que en esta área se presentan demoras e inconvenientes. En cuanto a los tiempos y costos no presentan cambios significativos y esto se debe a que se ha añadido una opción de realizar las inscripciones sin desechar las existentes que traerá nuevos beneficios y evitar acumulación de solicitantes en fechas específicas.

**Gráfico # 70: P03-02 Proceso de Admisiones Propuesto**

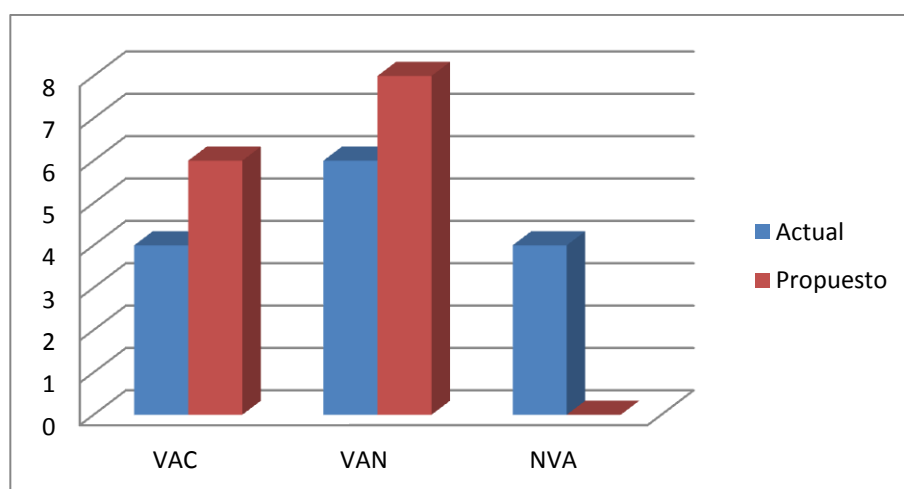
**Fuente:** Investigación Realizada

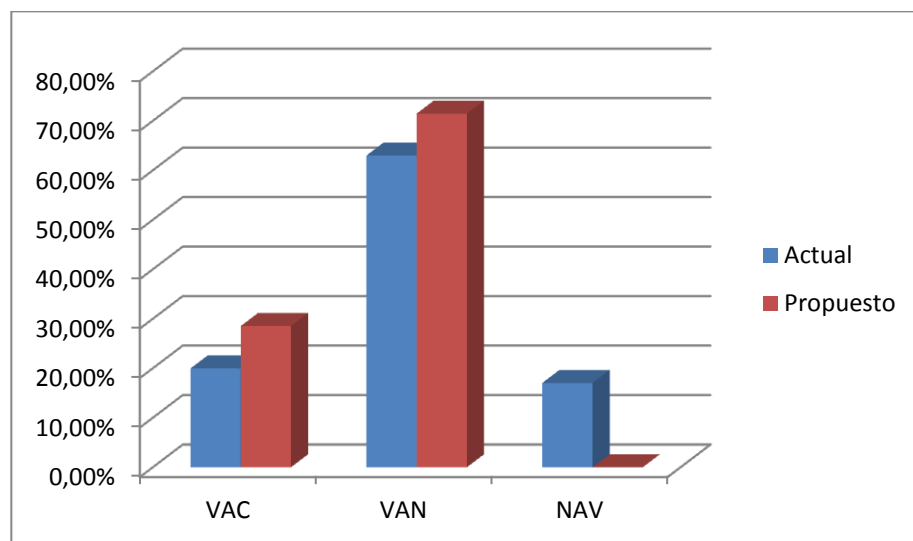
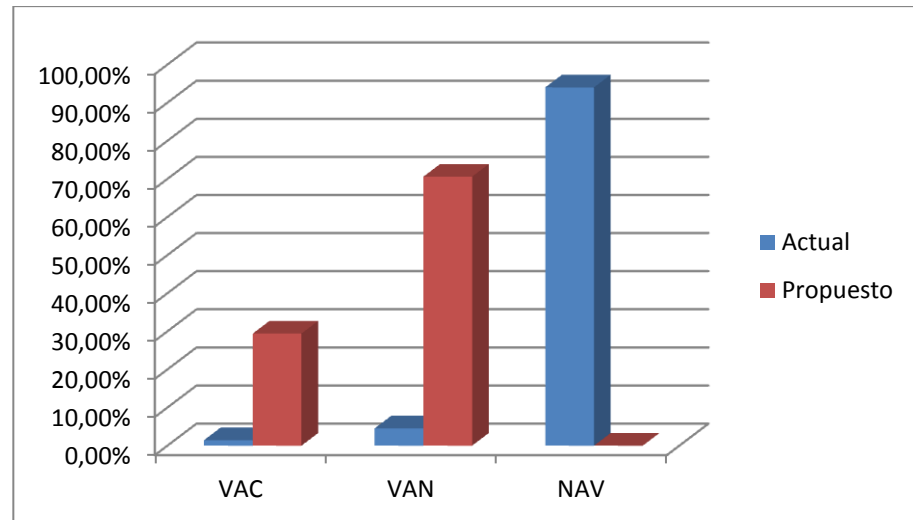
**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M



Este es un proceso en donde se propone un cambio significativo debido a que se unificaron los procesos de admisiones y de reservas de cupo. Las mejoras fueron realizadas en los procesos de forma separada, las cuales están detalladas en el Anexo 4, para posteriormente unificarlos en el gráfico. En cuanto a las actividades que generan valor al cliente se presenta un incremento en comparación a la situación actual. Las actividades que agregan valor al negocio se redujeron debido a la modificación de actividades, y por último se observa la inexistencia de actividades con generación nula de valor dentro del proceso. El tiempo se aumentó en las actividades que agregan valor al cliente producto del aumento de éstas debido a las propuestas orientadas enteramente a la satisfacción del cliente. Por otro lado el costo, al ser directamente proporcional con el tiempo efectivo, también se incrementó por la adición de actividades y unificación del proceso.

**Gráfico # 71: P04-01 Proceso de Concesión de Crédito Diferido Propuesto**





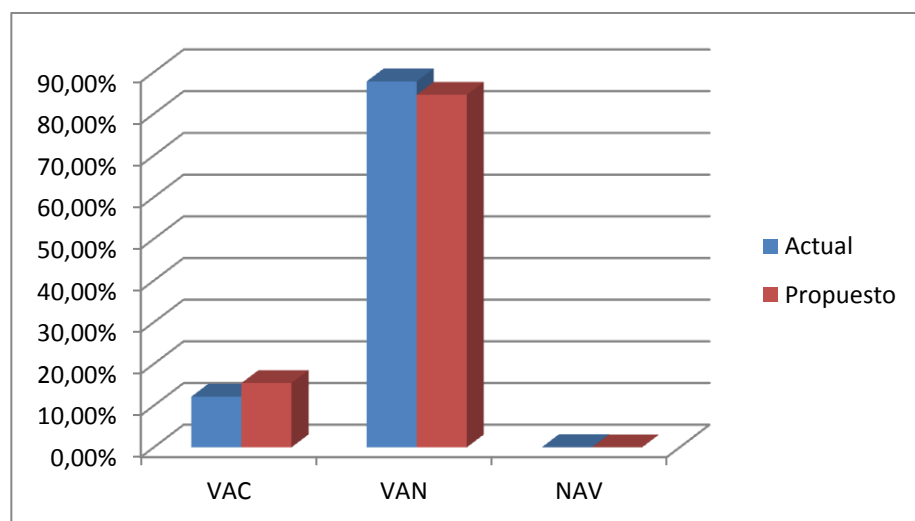
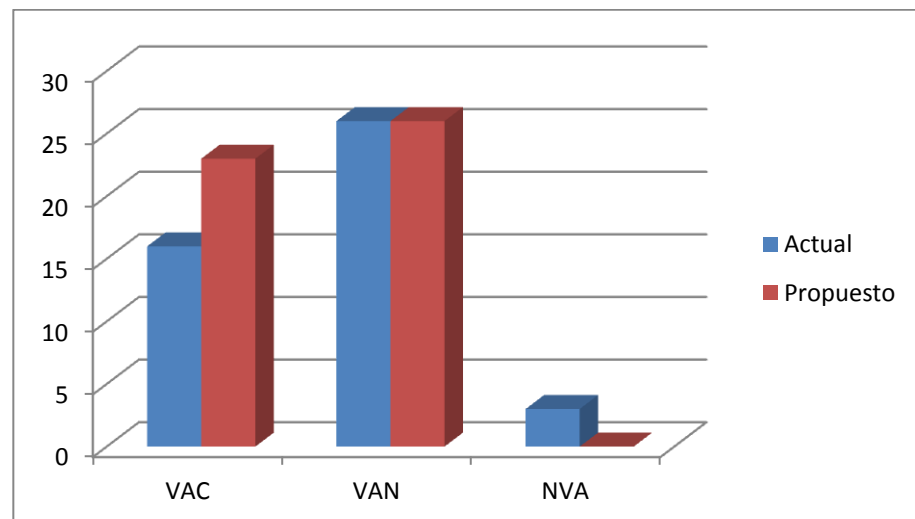
**Fuente:** Investigación Realizada

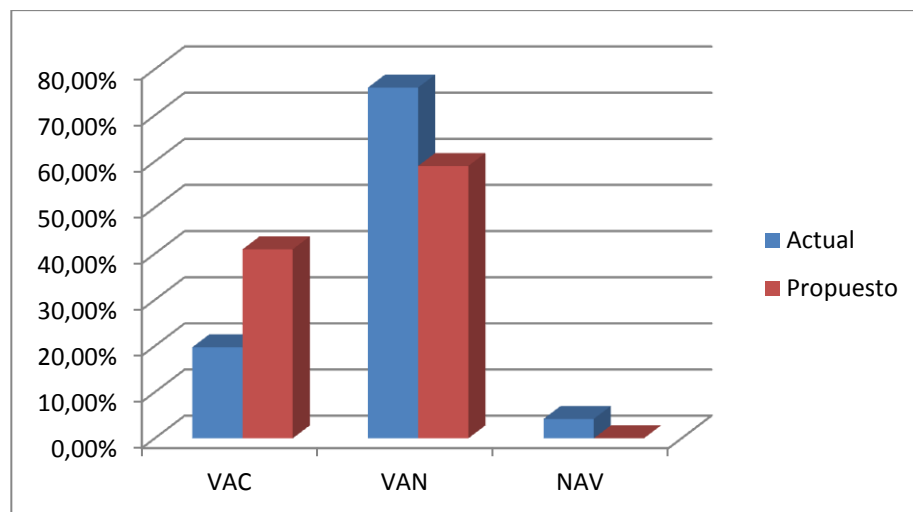
**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M

En el gráfico anterior se reflejan los resultados que generarían las mejoras propuestas. En este proceso se detectaron varias actividades que no generaban valor y/o que representaban demoras. Dichas actividades fueron eliminadas o sustituidas con actividades que agregarán valor para la generación del producto, valor al cliente, y además actividades que ayudarán al mejor desenvolvimiento de las funciones que involucran a la concesión del crédito diferido universitario. En cuanto al tiempo se puede

apreciar un gran cambio en la distribución debido a las demoras que generaban las actividades que no agregan valor como la impresión de formatos y el ordenamiento alfabético de los documentos. El costo varió también debido a la inclusión de nuevas actividades que agilizarán el proceso.

**Gráfico # 72: P04-02 Proceso de Sistema de Pensión Diferenciada Propuesto**

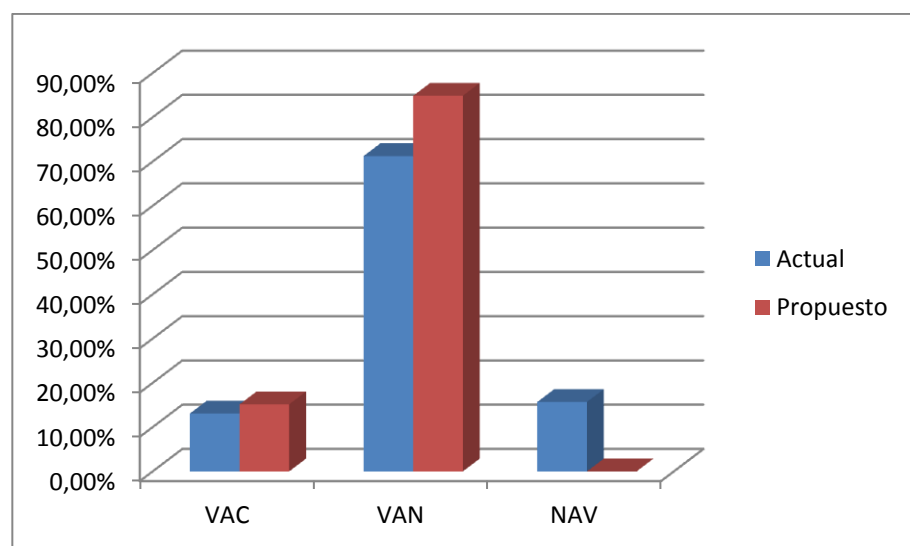
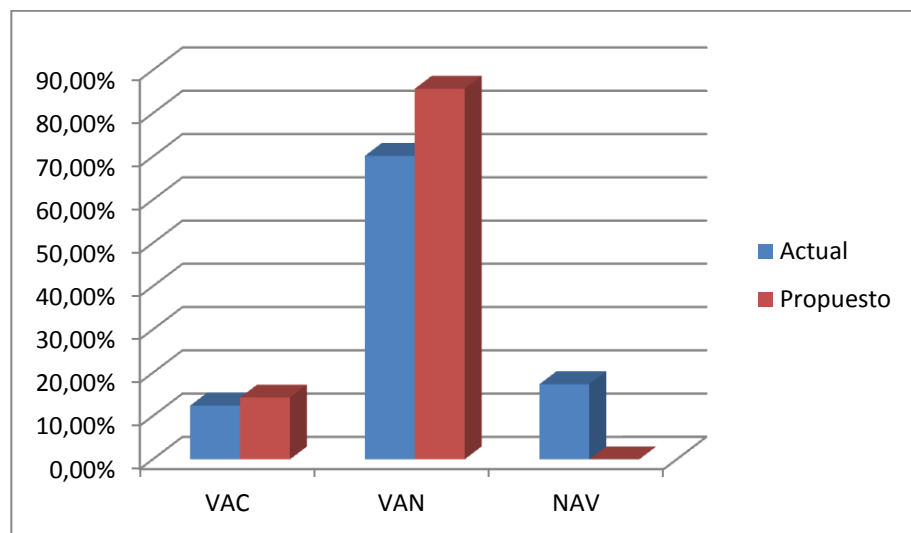
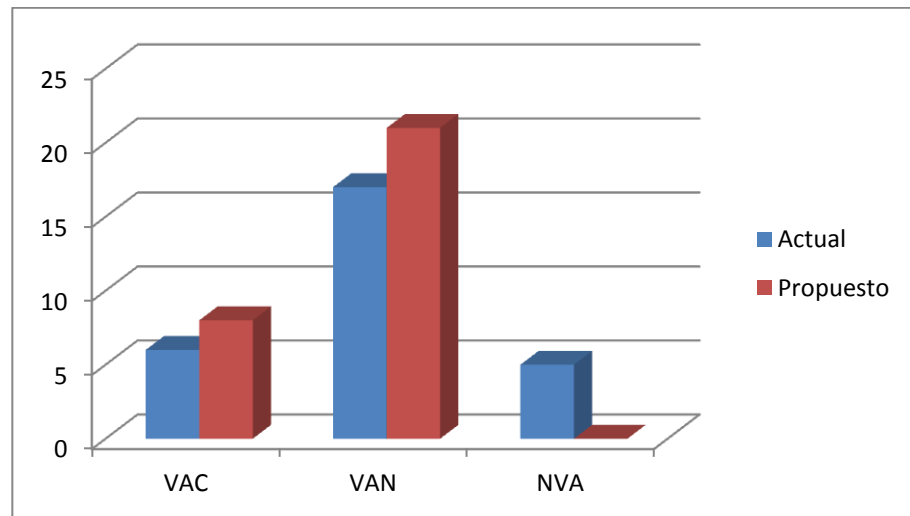




**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M

En el Gráfico # 72 se evidencia la mejora que ha producido la unificación de los Procesos de Sistema de Pensión Diferenciada, donde se puede observar la eliminación de actividades q no agregan valor y el aumento de actividades enfocadas al cliente, se propone la inclusión de los formularios y de una información mucha más detallada y simplificada en la página web de la PUCE que cree un interés mayor en los estudiantes para lograr q se realicen las citas a tiempo, así mismo se propone la asignación de fechas específicas para cada estudiante nuevos y de revisión obligatoria, lo que originará a un mayor orden y planificación de las entrevistas diarias. Dentro del proceso también se ha descrito el escaneo de la documentación para obtener respaldos digitales y disminuir considerablemente el archivo únicamente con la documentación necesaria a presentarse en caso de una auditoría. Con estas mejoras se puede apreciar el mejoramiento en el análisis del valor agregado, tiempo y costo.

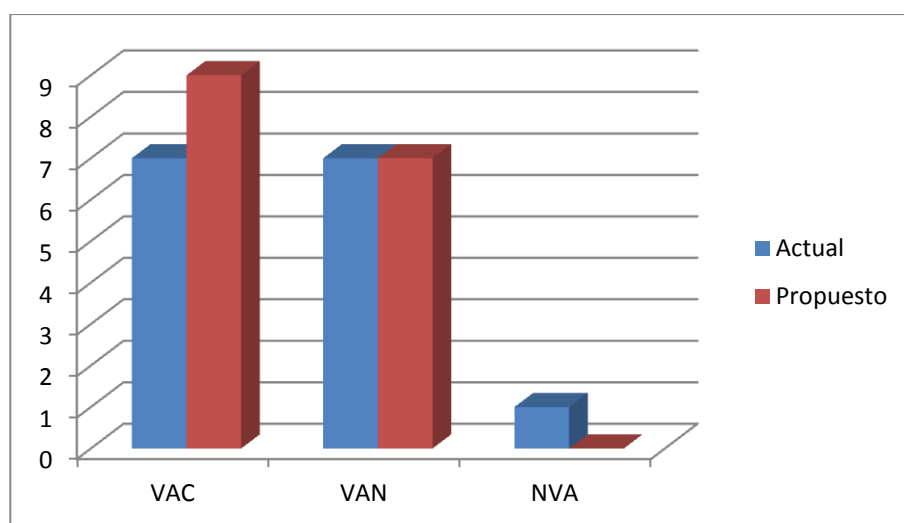
**Gráfico # 73: P04-03 Proceso de Becas Propuesto**

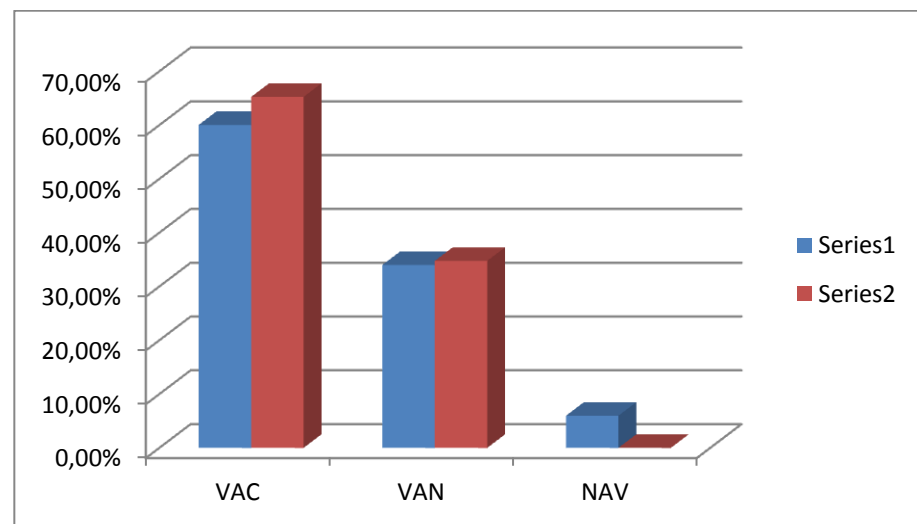
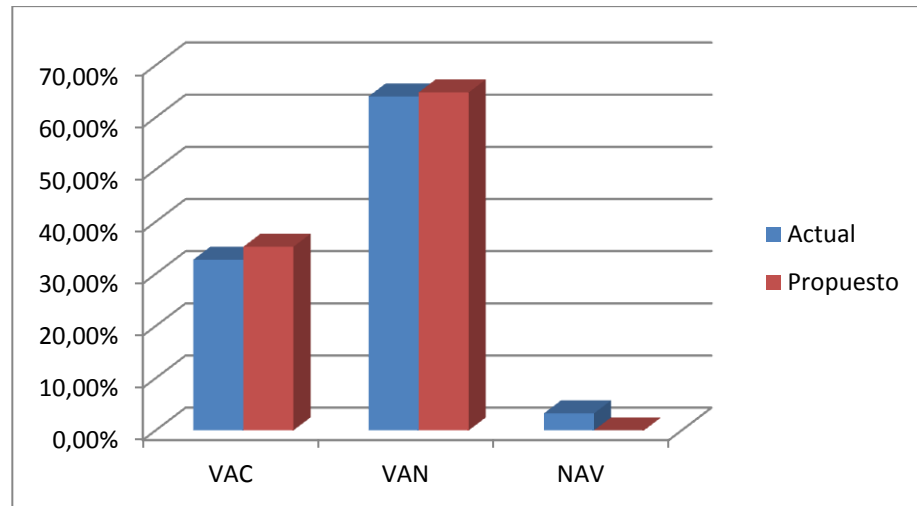
**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M

En el proceso de becas se han añadido, sustituido y eliminado actividades con el fin de suprimir las actividades que no agregan valor y además de mejorar el funcionamiento del proceso en sí. El gráfico refleja un incremento en las actividades que agregan valor al cliente y al negocio. Hay un punto relevante a tomar en cuenta, la razón por la cual el proceso cuenta con varias actividades que agregan valor al negocio es que este beneficio representa un valor que la universidad deja de percibir por la búsqueda de brindar ayuda a los estudiantes para que puedan costear sus estudios, ayuda que puede ser considerada un costo de oportunidad, por lo que el proceso requiere de un control interno constante y eficaz para el manejo eficiente de sus recursos. El tiempo y el costo han variado recíprocamente con respecto a la redistribución de las actividades por lo que el incremento conllevará a una mejora del proceso en su totalidad.

**Gráfico # 74: P04-04 Proceso de Parqueaderos Propuesto**





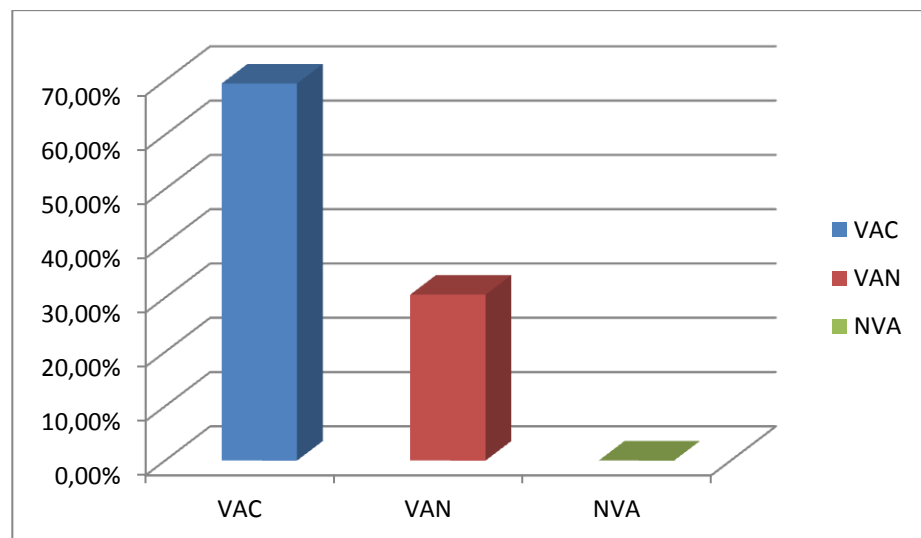
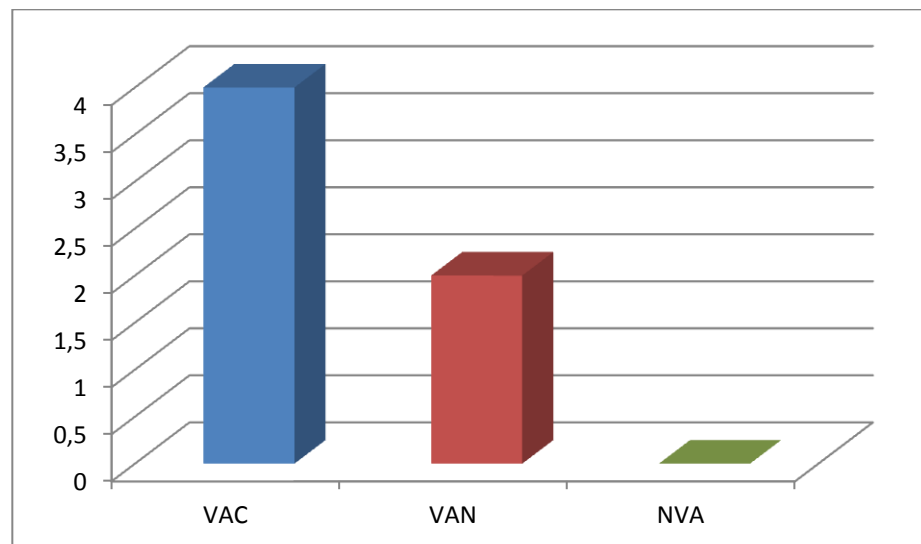
**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M

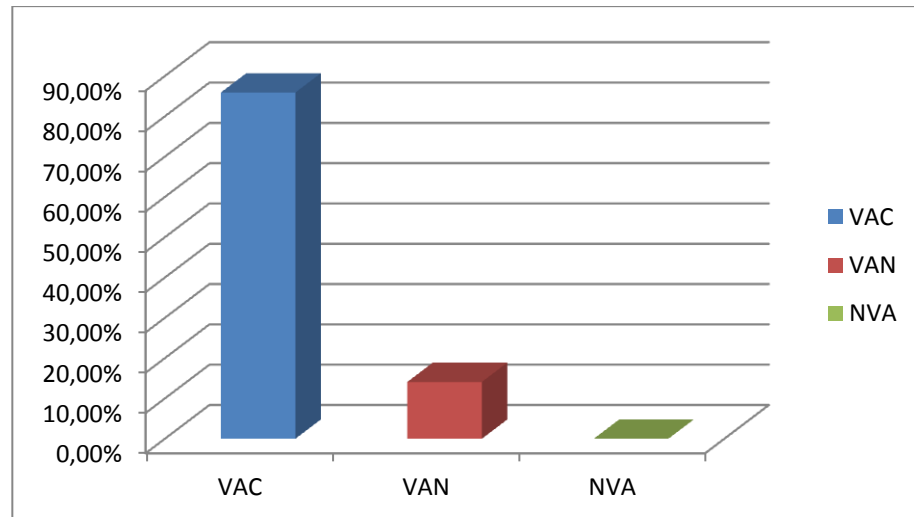
En el gráfico # 74 se puede apreciar la propuesta de mejoramiento para el proceso de parqueaderos. Dicho mejoramiento tiene sus bases en la integración de información con la ayuda de herramientas virtuales a cargo de la Dirección de informática. Herramientas que ayudarán a la reducción de tiempos de espera y eliminarán el gran problema de espacios físicos para archivos que tienen la DGE.

En este proceso se han añadido actividades importantes como el diseño de un formulario electrónico disponible en la página web que distribuirá el tiempo perdido en actividades que no agregan valor a actividades que agregan valor al cliente. En el caso del costo aumenta debido a la adición de actividades necesarias para incrementar la fluidez del proceso.

**Gráfico # 75: P04-05 Proceso de Estudiantes de Intercambio Extranjeros**







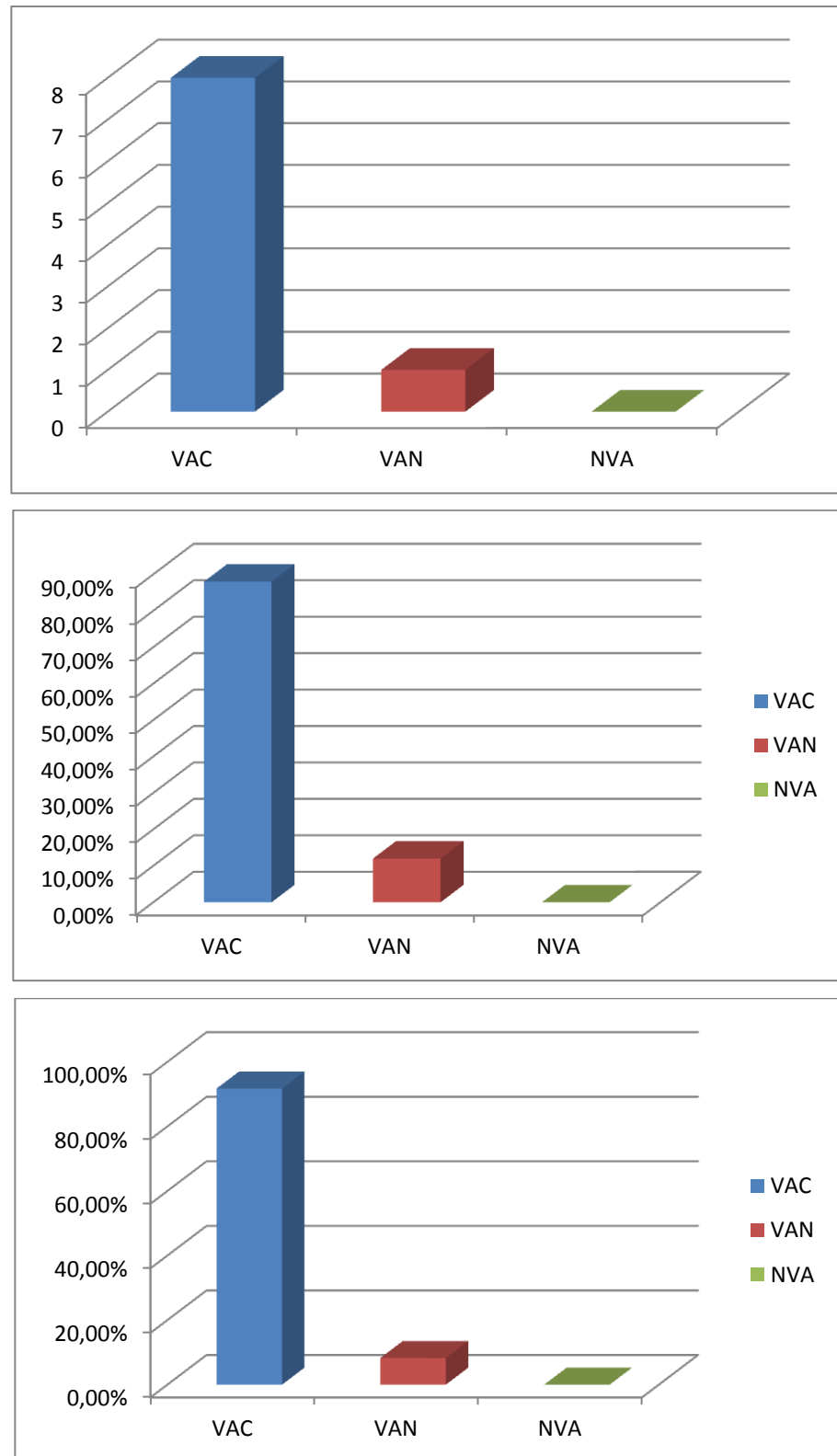
**Fuente:** D.G.E.

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M

En el gráfico anterior se puede apreciar el diseño del proceso de estudiantes extranjeros de intercambio. El cual incluye en su alcance a los estudiantes que desean realizar un intercambio académico ya sea para carreras de pregrado o postgrado. En cuanto al proceso se puede divisar que a pesar de contar con una mayor cantidad de actividades que agregan valor al cliente, las actividades que abarcar la mayor parte del tiempo y del costo son las que agregan valor al negocio.

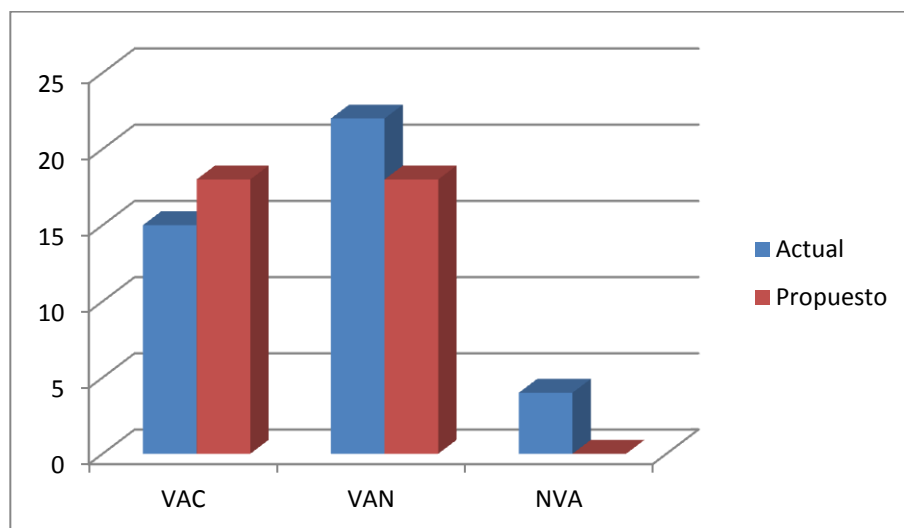
En el siguiente gráfico se observa el proceso de intercambio para ecuatorianos, que si bien no difiere mucho con el anterior, contiene una mayor cantidad de actividades que agregan valor al cliente, además de dedicarle mayor tiempo y dinero.

**Gráfico # 76: P04-06 Proceso de Estudiantes de Intercambio Ecuatorianos**



**Fuente:** D.G.E.

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M

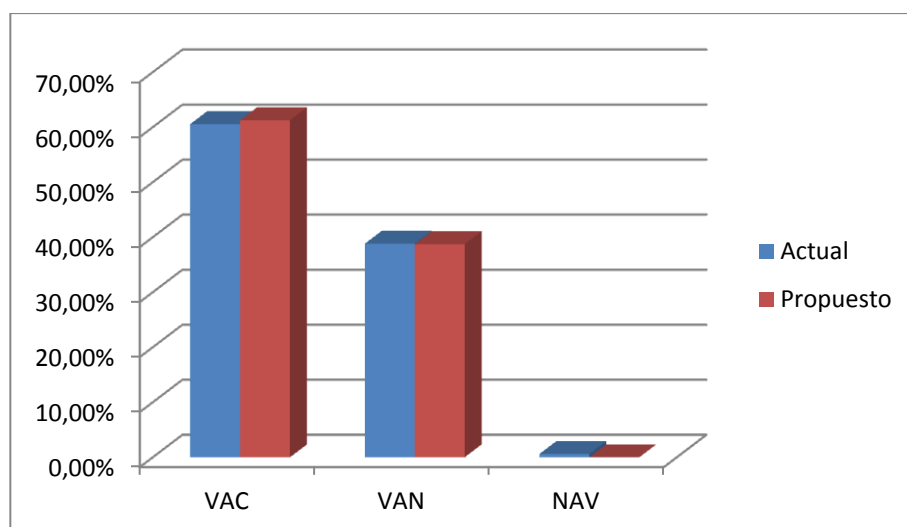
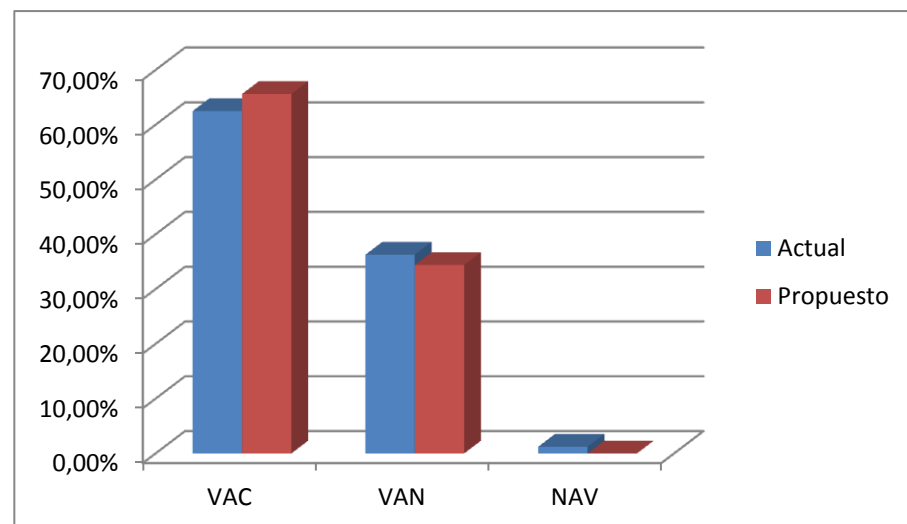
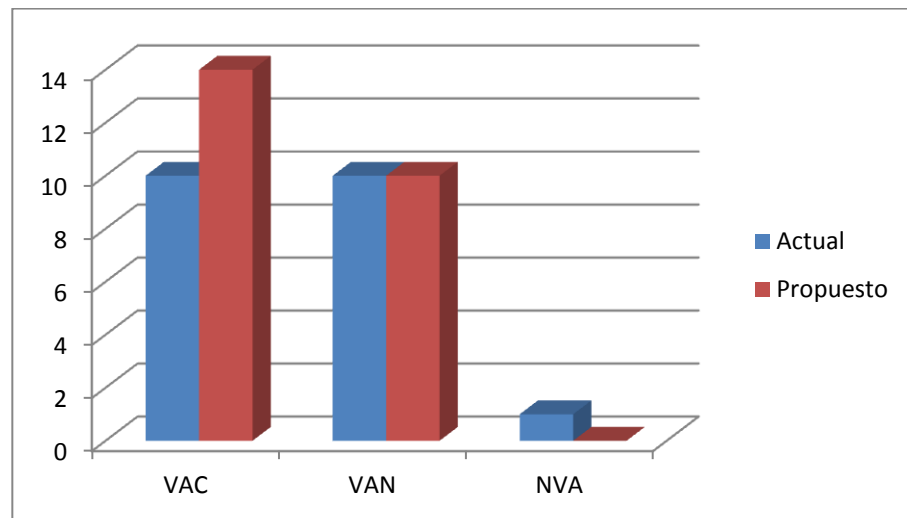
**Gráfico # 77: P05-01 Proceso de Promoción de Salud**

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M

En el gráfico # 77 se puede apreciar el resultado de algunos cambios realizados al proceso de Promoción de Salud. El cambio con mayor relevancia es el de unificación de los procesos que fueron levantados en la situación actual que conforman la coordinación. Esta decisión fue tomada debido a la continuidad que los procesos reflejaban, pero de la cual carecían, por lo que se los unificó para garantizar la fluidez. Fluidez que se consigue con cambios dentro de las actividades que ahora conforman el único proceso de la Coordinación de Promoción. La eliminación o modificación de las actividades que no generan valor y la ampliación de actividades que agregan valor al cliente otorgan una propuesta que mejorará la funcionalidad y la capacidad de respuesta del proceso y su responsable hacia las necesidades del cliente.

**Gráfico # 78: P05-02 Proceso de Planificación y Desarrollo de la Actividad Cultural**

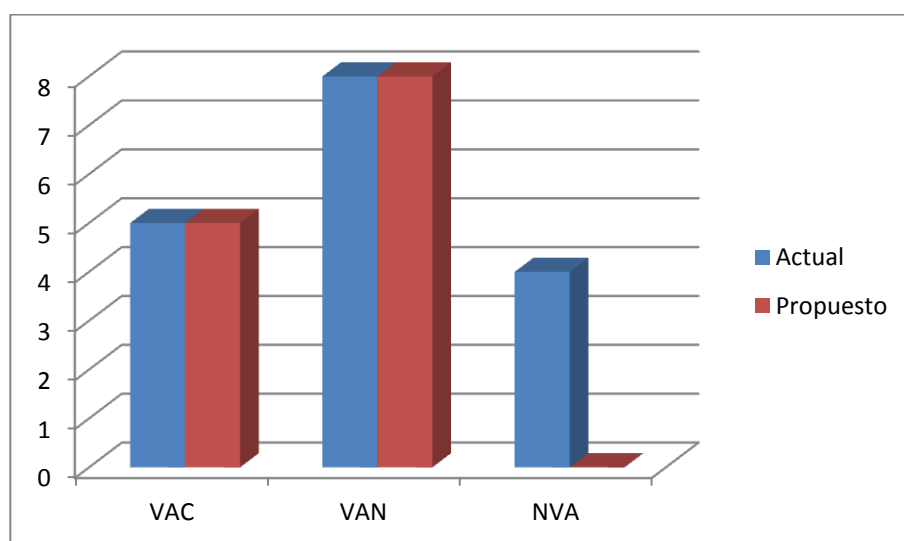


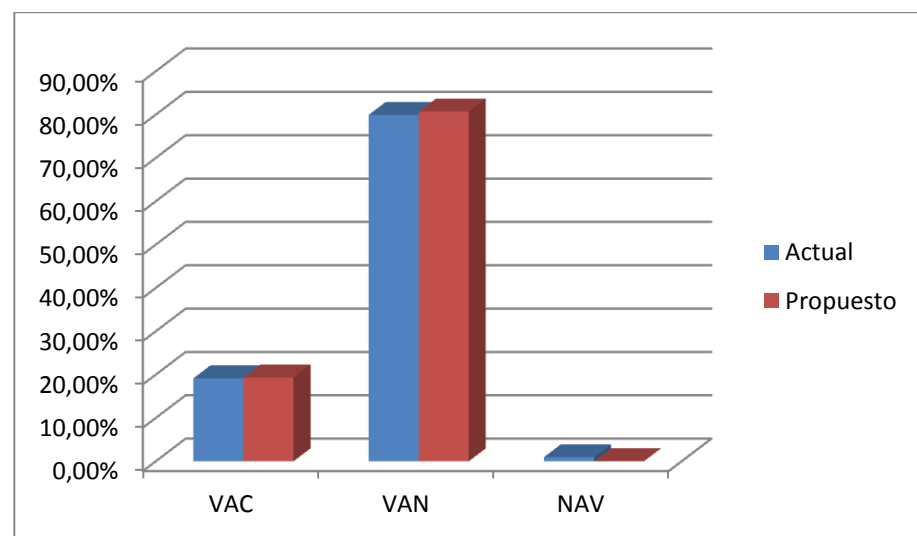
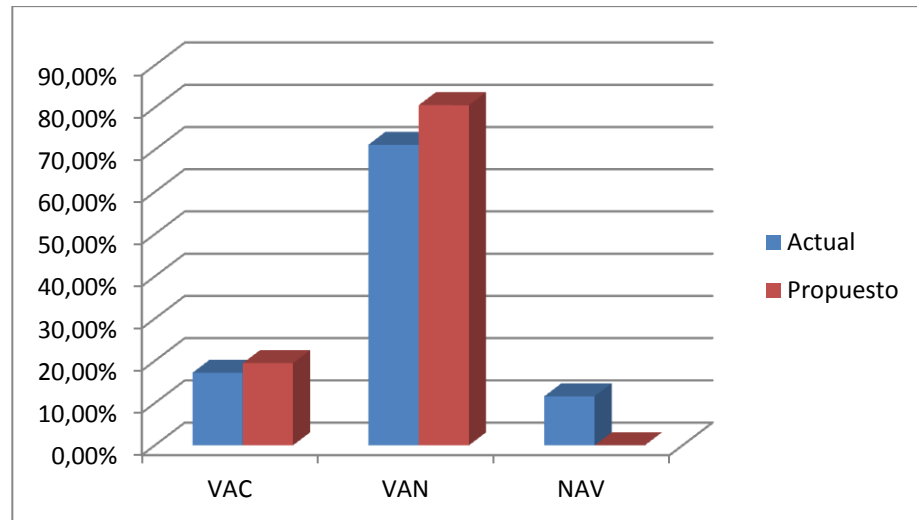
**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M

En el gráfico anterior se pueden apreciar los resultados de los cambios propuestos para los proyectos de Desarrollo y coordinación de proyectos culturales y Desarrollo de nuevos proyectos culturales, los cuales fueron unificados en un nuevo proceso llamado Planificación y desarrollo de la actividad cultural. Dentro de este nuevo proceso se añadieron, modificaron y eliminaron actividades para obtener los resultados reflejados en el gráfico, en donde se tomo en cuenta la situación actual de los 2 procesos previos y se los comparó con los resultados del nuevo proceso unificado. Estos resultados reflejan que el nuevo proceso tiene un nuevo enfoque, debido a que existe una mayor cantidad de actividades que agregan valor al cliente, lo cual conlleva a una mayor satisfacción del mismo. En cuanto a lo que respecta a las variaciones en tiempo y costo, no es sustancial debido a que se modificó la forma en la que se realiza el proceso, más no la cantidad de actividades actualmente existente.

**Gráfico # 79: P05-03 Proceso de Desarrollo y Coordinación de la Actividad Deportiva Propuesto**





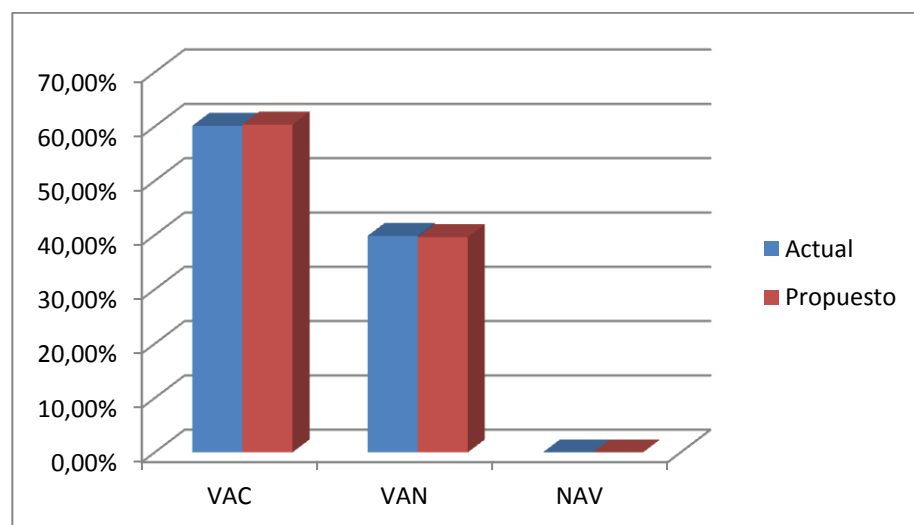
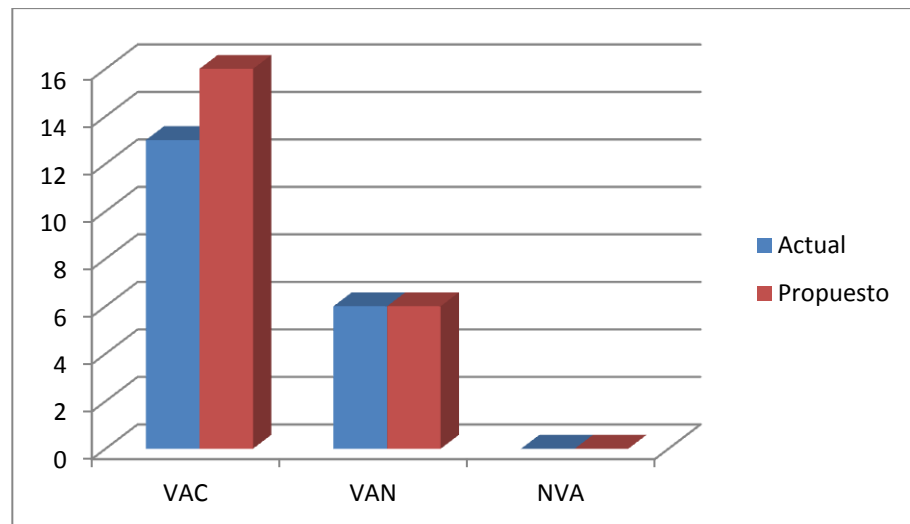
**Fuente:** Investigación Realizada

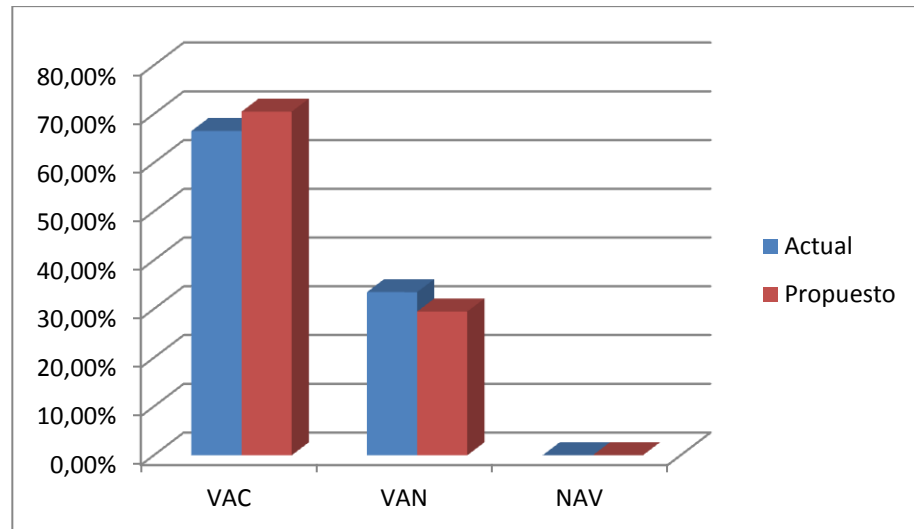
**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M

En el gráfico # 79 se puede observar el gráfico comparativo de la situación actual con la propuesta, si bien no existe un cambio significativo, pero la eliminación de las actividades que no agregan valor, se concentraron en erradicar la burocracia que existía en el proceso, y se lo verá en forma positiva, en términos de reducción de tiempo muerto, y hará que se puedan atender muchas mas solicitudes que llegarían directamente al Coordinador de Deportes, para que las pueda resolver evitando la espera del análisis de

las mismas por el Director de Bienestar Estudiantil y Director General de Estudiantes, aliviando las tareas de ambos directores y otorgando más autonomía al Coordinador de Deportes. Con esto, los tiempos se optimizan como se aprecia en los gráficos y el costo permanece relativamente constante sin presentar incrementos significativos.

**Gráfico # 80: P05-04 Proceso de Rehabilitación Física Propuesto**



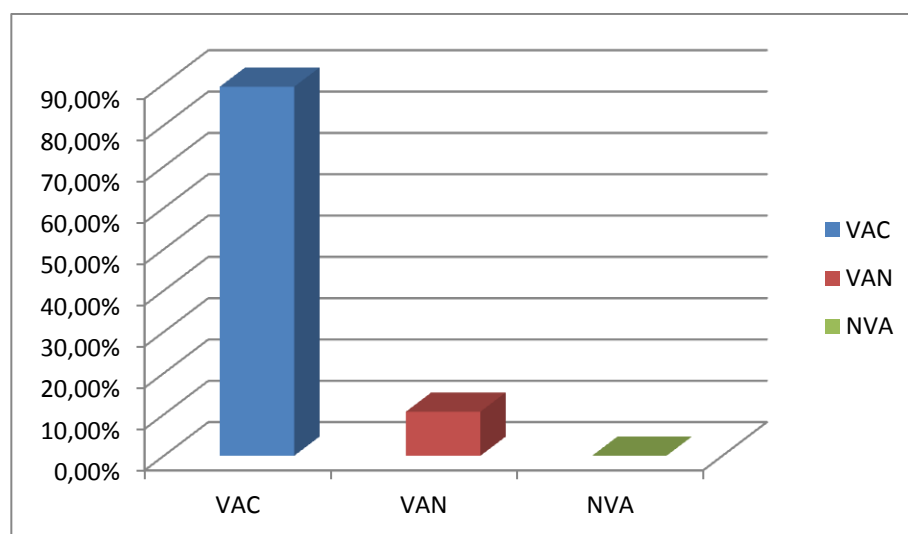
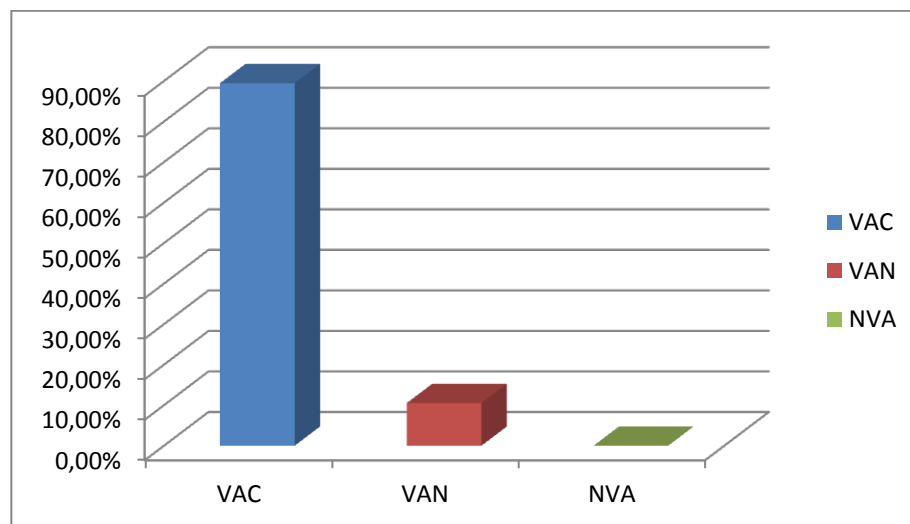
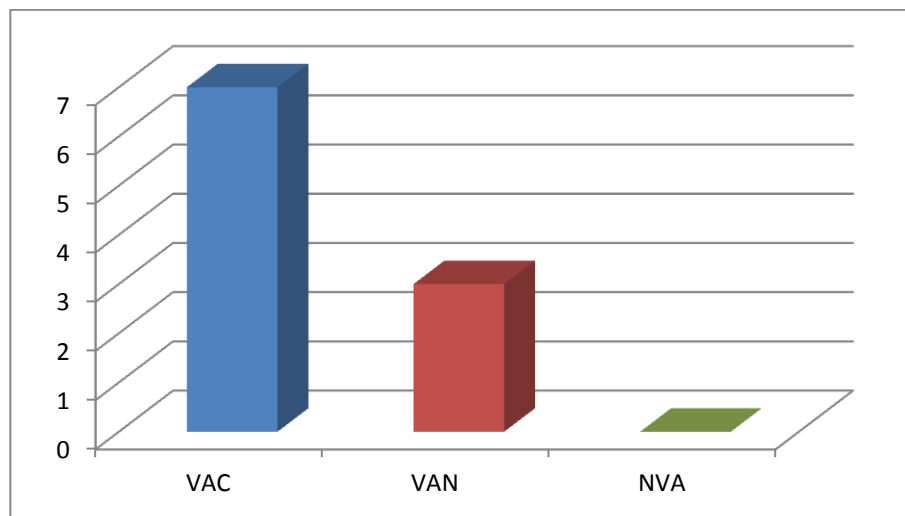


**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M

En el gráfico # 80 se puede apreciar el cambio de la situación actual a la propuesta en un proceso que tiene una carga muy grande y donde se enfoca hacia el cliente casi en su totalidad, puesto que la mayoría de sus actividades van entorno al paciente que se debe atender, de aquí que la creación de actividades que mejoren la funcionalidad en cuanto al proceso son notorias, puesto que se introduce un mecanismo de seguimiento documentado, el cuál será de mucha ayuda tanto para el equipo de Fisioterapia como para el paciente, En éste comparativo se puede hacer referencia que las actividades que agregan valor al negocio siguen siendo las mismas, el tiempo no se ha modificado y el costo varía dependiendo de las actividades añadidas, eliminadas y modificadas. El mejoramiento íntegro de este proceso se lo verá reflejado más adelante en los planes de mejora.



**Gráfico # 81: P05-05 Proceso de Bolsa de Empleo**

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M

El gráfico # 81 muestra el análisis del valor agregado del segundo proceso diseñado dentro de toda la propuesta de mejora. Este proceso fue diseñado para satisfacer las necesidades de acceso a oportunidades laborales de los estudiantes de todas las facultades de la PUCE. Este proceso garantiza que los estudiantes recibirán oportunidades para poder llegar a formar parte de empresas con las cuales se tenga convenios o arreglos, beneficiando a la empresa y al estudiante. Se ha designado al Director de Bienestar Estudiantil como responsable de este proceso debido a que bajo su tutela ya existe un proyecto de creación y administración de Bolsa de Empleo, por lo que es la persona con las competencias y experiencia necesarias para liderar el desarrollo de este proceso.

Con este último proceso concluye la revisión de las propuestas de mejora para todos los procesos levantados en la Dirección General de Estudiantes. El siguiente paso es la organización de las mejoras en los manuales de procedimientos para cada proceso propuesto.

### **3.2.3 Diseño del manual de procedimientos**

El manual de procedimientos para la DGE ha sido diseñado según los parámetros que han sido previamente explicados. Cada uno de los procesos, hayan sido modificados o creados, cuenta con un manual de procedimientos

que además de contar con todos los puntos que forman parte del manual en sí incluye el nuevo diagrama de flujo el cual ha sido rediseñado obedeciendo los criterios de mejoramiento propuestos.

El manual de procedimientos correspondiente a cada uno de los 21 procesos se encuentra detallado en el Anexo 5.

#### **3.2.4 Planes de mejora**

Los planes de mejora corresponden a acciones que después de ser llevadas a la práctica pueden convertir las debilidades en fortalezas e incluso en ventajas competitivas dentro del medio.

Dichos planes están organizados en cuadros que llevan las siguientes dimensiones: actividad, la cual se refiere a la acción a tomarse basándose en las debilidades detectadas previamente. Responsable que es el encargado de implementar y controlar la actividad a desarrollarse. Recursos necesarios para que la actividad se lleve a cabo satisfactoriamente. El resultado que se planea obtener con la implementación de estos cambios, y por último las fechas de inicio y final previstas para la realización de los planes. Los planes de mejora se encuentran detallados en su totalidad en el Anexo 6.

Tras la culminación del planteamiento de todas las propuestas de mejoramiento para la DGE, se puede proseguir al último capítulo de este estudio en el cual se diseña un tablero de control basado en indicadores de gestión.

## **4    TABLERO DE CONTROL**

En este capítulo se entrará al concepto del tablero de control, que es una herramienta que ayudará a la DGE a controlar sus procesos a través de la medición de criterios imperativos para la toma de decisiones. Esta herramienta está conformada en su totalidad por los indicadores de gestión diseñados en el manual de procedimientos para todos los procesos que han sido analizados con anterioridad.

Ahora, una vez que se cuenta con los indicadores se debe proseguir a determinar su dimensión administrativa, priorizarlos y organizarlos de acuerdo a la metodología que se explicará más adelante en el presente capítulo.

Si esta herramienta es utilizada correctamente se podrán dar soluciones a muchos problemas que viene aquejando a la DGE, y estas soluciones podrán ser presentadas e implementadas en el momento necesario para poder minimizar las consecuencias, e incluso poder crear planes de prevención en la aparición de dificultades comunes o estacionales.

En el presente capítulo se incluirán aspectos como:

- Marco conceptual
- Lista de indicadores
- Priorización de indicadores
- Tablero de control

## **4.1 MARCO CONCEPTUAL**

### **4.1.1 Definición de tablero de control**

El tablero de control se puede definir como una:

“Herramienta gerencial con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar un monitoreo permanente. Es una metodología para organizar la información y acrecentar el valor.”<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> PÉREZ CORTÉS, Alejandro (2010)

[<http://www.eumed.net/libros/2011a/896/TABLEROS%20DE%20CONTROL.htm>] Implementación de tableros de control (indicadores) en el área de mejora continua en una empresa de manufactura, Edición electrónica gratuita, España

De acuerdo con Mario Héctor Vogel (1992) un tablero de control operativo permite hacer un seguimiento periódico del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. Por lo tanto es necesaria la creación de indicadores que permitan detectar el efecto que han tenido los cambios realizados por la Gestión por Procesos en la organización. Estos indicadores no son diseñados con el fin de contar con índices para controlar el trabajo de los colaboradores, son diseñados para visualizar como han progresado los aspectos importantes de la organización como la satisfacción del cliente interno y externo. También son herramientas que permiten evaluar a los procesos para de esta manera poder tomar las acciones necesarias para encaminar todo hacia los objetivos establecidos.

La elaboración de cada indicador requiere la definición precisa de todos sus términos.<sup>24</sup>

- Denominación: descripción resumida de la actividad.
- Definición de términos: explicación detallada de los componentes de la definición y su proceso de cálculo.

---

<sup>24</sup> ROJAS MOYA, Jaime Luis (2007) [<http://www.eumed.net/libros/2007b/269/38.htm>], Bolivia

- Tipo de indicador: asignación del indicador según sea de estructura, de proceso o de resultado, basado en índices.
- Fundamento: explicación de por qué es útil el indicador para valorar el proceso o resultado.
- Población del indicador: descripción detallada de los criterios de inclusión y exclusión en el numerador y denominador.
- Datos a recoger y fuentes: traducción de los términos utilizados en el indicador a los elementos específicos de reseña de estándares disponibles que permitan establecer valores de referencia.
- Periodicidad y demora: definir el grado de agrupación temporal (mensual, trimestral...) y el plazo de disposición de los resultados tras el cierre del período.

Estos indicadores deben ser organizados y priorizados para que de esta forma se pueda crear un tablero de control que facilite la gestión y se la realice eficazmente, siempre priorizando el alcance de los objetivos y la eficiente utilización de los recursos.



## **4.2 TABLERO DE CONTROL**

### **4.2.1 Diseño de tablero de control**

Para el diseño del Tablero de Control, es necesario enlistar los indicadores que se crearon en los Manuales de Procedimientos de cada uno de los procesos, dichos indicadores de gestión fueron elaborados con la finalidad de medir de una forma objetiva, el correcto desarrollo de los procesos, además de garantizar a los clientes de dichos procesos, un producto de calidad dentro de los parámetros establecidos.

Cabe señalar que cada indicador, consta de su nombre con el que se lo va a identificar de ahora en adelante, la fórmula de cálculo que se empleará para obtener los resultados, la frecuencia de uso que es el período de tiempo con el que se realizará cada medición, la persona responsable de medir, que será capacitada para obtener los resultados oportunos, la persona responsable de análisis, que será el encargado de la toma de decisiones, el sentido del indicador ya sea negativo, es decir, que mientras menor sea el resultado mejor es para la organización, o positivo, es decir, mientras mayor sea el resultado, mejor su impacto en la organización. También constará de los límites superior e inferior definidos en los Manuales de Procedimientos.

La dimensión administrativa según Bobadilla, Del Águila y Morgan (1998), se divide en cuatro variables, la primera Eficacia cuando contribuye al cumplimiento de Metas, Eficiencia cuando se trata del uso de los recursos, Relevancia cuando tiene que ver con la calidad y por ende con satisfacción y una última de Viabilidad Financiera que tiene que ver con la economía.

Además a esto se suma los Factores Críticos de Éxito, que según Ing. Mac Murillo son componentes o elementos constitutivos clave en una organización, transformados en variables donde sus valores en cierto momento son considerados críticos o inaceptables, en cuyo caso afectan lo que se considera como exitoso o aceptable.

Todas estas variables han sido insertadas en una tabla que consta con todos los indicadores para su posterior priorización. A continuación se muestra un cuadro resumen de los indicadores que se diseñaron para cada proceso. La tabla completa con todas las variables antes mencionadas se encuentra en el Anexo 7.

**Cuadro # 31: Cuadro de Indicadores**

Código	Proceso	Indicador
<b>P01</b>	<b>DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIANTES</b>	
<b>P01-01</b>	Planificación (Calendario de matriculación)	Demora en la entrega de fechas
		Porcentaje de Objetivos Cumplidos
		Satisfacción al cliente
<b>P01-02</b>	Fijación de aranceles	Retraso en recepción de propuestas justificadas
		Índice de reclamos posteriores
<b>P01-03</b>	Jornadas de integración estudiantes nuevos	Índice de asistencia a jornadas
		Índice de eficacia en jornadas de inducción
<b>P02</b>	<b>PROMOCIÓN</b>	
<b>P02-01</b>	Planificación de promoción	Índice de alcance de objetivos
		Porcentaje de Posicionamiento
<b>P02-02</b>	Folletos y material promocional	Porcentaje de artes no aprobadas
		Índice de Faltante de material
<b>P02-03</b>	Difusión en Medios	Porcentaje de alcance de presupuesto
		Presencia en Medios (penetración)
<b>P02-04</b>	Organización de eventos	Porcentaje de alcance de presupuesto
		Índice de Incremento en la participación de estudiantes
<b>P02-05</b>	Proveedores	Porcentaje de Pedidos Rechazados
		Porcentaje de alcance de presupuesto
<b>P02-06</b>	Promoción directa en colegios	Incremento en colegios visitados
		Colegio con mas estudiantes inscritos en la PUCE
<b>P02-07</b>	Investigación de mercado	Índice de éxito en pruebas piloto
		Índice de carreras mas demandadas
<b>P03</b>	<b>ADMISIONES</b>	
<b>P03-01</b>	Inscripciones	Índice de matriculación (inscritos)
		Índice de falta de información en aspirantes
<b>P03-02</b>	Admisiones	Índice de admitidos
		Índice de estudiantes que aplican segunda opción
<b>P04</b>	<b>REGIMEN ECONÓMICO</b>	
<b>P04-01</b>	Concesión de Crédito Diferido	Incremento en solicitudes de crédito
		Porcentaje de créditos impagos
<b>P04-02</b>	Sistema de pensión diferenciada	Porcentaje de Estudiantes que realizan SPD
		Porcentaje de incumplimiento de fechas

**Cuadro # 31: Cuadro de Indicadores**

<b>P04-03</b>	Becas	Porcentaje de Confirmaciones por internet
		Índice de atraso en becas
<b>P04-04</b>	Parqueaderos	Índice de retraso en entrega de formularios
		Índice de incremento en la demanda de parqueaderos
<b>P04-05</b>	Estudiantes de Intercambio Extranjeros	Índice de incremento en la demanda de intercambios
		Carrera más demandada
<b>P04-06</b>	Estudiantes de Intercambio Ecuatorianos	Índice de incremento en la demanda de intercambios
		Convenio más demandado
<b>P05</b>	<b>BIENESTAR ESTUDIANTIL</b>	
<b>P05-01</b>	Promoción de Salud	Índice de realización de jornadas planificadas
		Índice de mejoría de problemas detectados
<b>P05-02</b>	Planificación y Desarrollo de la actividad Cultural	Índice de incremento en la demanda de talleres culturales
		Porcentaje de estudiantes inscritos en talleres culturales por facultad
<b>P05-03</b>	Planificación y Desarrollo de la actividad Deportiva	Índice de Incremento en la demanda de actividades deportivas
		Porcentaje de estudiantes inscritos en actividades deportivas por facultad
<b>P05-04</b>	Rehabilitación física	Porcentaje de Emergencias atendidas
		Índice de Incremento en turnos
<b>P05-05</b>	Bolsa de empleo	Índice de ocupación laboral
		Índice de crecimiento de base de datos

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

#### **4.2.1.1 Análisis de Prioridad de Indicadores**

Para el análisis de la priorización de los indicadores se determinarán 3 variables importantes dentro del desempeño de la

organización y relacionados con el cliente y se los muestra a continuación:

- Impacto a la Organización, donde se utilizará una escala del 1 al 3, siendo 3 alto, 2 medio y 1 bajo.
- Satisfacción al cliente, donde se utilizará una escala del 1 al 3, siendo 3 mayor, 2 medio y 1 poco.
- Frecuencia de uso, donde se utilizará una escala del 1 al 3, donde 3 es muy frecuente, 2 medianamente frecuente y 1 poco frecuente.

Estas tres variables se analizarán para cada indicador para luego obtener un resultado multiplicando el número establecido del impacto a la organización por el número determinado en la satisfacción al cliente, y esto sumado el valor de la frecuencia de uso, esto permitirá obtener los indicadores que mayor puntaje obtengan, y aquellos serán los que constaran en el tablero de control. El estudio de estas variables se encuentra en el Anexo 8.

Con este estudio se muestra a continuación el listado de los indicadores priorizados que se utilizarán en el tablero de control.

**Cuadro # 32: Cuadro de Indicadores Priorizados**

<b>Código</b>	<b>Proceso</b>	<b>Indicador</b>
<b>P01-01</b>	<b>Planificación</b>	Demora en la entrega de fechas
		Índice de Reclamos posteriores
		Satisfacción al cliente
<b>P02-01</b>	<b>Planificación de promoción</b>	Índice de alcance de objetivos
		Porcentaje de Posicionamiento
<b>P02-03</b>	<b>Difusión en Medios</b>	Presencia en Medios (penetración)
<b>P02-04</b>	<b>Organización de eventos</b>	Índice de Incremento en la participación de estudiantes
<b>P02-07</b>	<b>Investigación de mercado</b>	Índice de carreras mas solicitadas
<b>P03-02</b>	<b>Admisiones</b>	Índice de admitidos
<b>P04-02</b>	<b>Sistema de pensión diferenciada</b>	Porcentaje de Estudiantes que realizan SPD
<b>P05-02</b>	<b>Planificación y Desarrollo de la actividad Cultural</b>	Porcentaje de estudiantes inscritos en talleres culturales por facultad
<b>P05-03</b>	<b>Planificación y Desarrollo de la actividad Deportiva</b>	Porcentaje de estudiantes inscritos en actividades deportivas por facultad

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

#### **4.2.2 Elaboración del Tablero de Control**

Una vez que se tienen los indicadores priorizados, el mecanismo que se usará para el Tablero de Control es el sistema de semáforo. Este sistema tan solo analiza los límites establecidos anteriormente, para establecer si un indicador se encuentra en el color Rojo, Amarillo o Verde.

Cada color requiere de un análisis profundo para identificar las causas y establecer estrategias para corregir o mantener los estándares. Para ese efecto, el presente tablero de control va a ser utilizado y analizado por el

Director General de Estudiantes periódicamente para poder tener una idea mucho mas clara del desarrollo de los procesos de la DGE. En el caso de que un indicador se encuentre en color rojo que significa que está por debajo de los límites establecidos, es necesaria la intervención de los responsables de los procesos para tomar correctivos urgentes, cambiar la forma en como se realizan las actividades dentro de los procesos y para atacar al problema de raíz. En el caso de que un indicador se encuentre en color Amarillo, de igual manera se requiere de la involucración de los responsables para identificar ciertas variables que no ayudan a que el proceso se desarrolle de la mejor manera y para poder mejorar sin que el impacto a la organización sea muy grande. En el caso de que el indicador se encuentre en el color verde, quiere decir que el proceso se lo esta llevando de la mejor manera pero que tiene que mantenerse en ese estándar para que el producto sea de calidad.

Mediante este cuadro será fácil el control de los procesos más importantes de la DGE otorgando mayor énfasis a lo que es importante mantener controlado para que los demás procesos tengan un buen soporte y la interacción sea promovida y reflejada en resultados. Como se puede observar, de acuerdo al resultado de cada indicador, se pondrá en cada columna para que de esta manera se tome las medidas necesarias de acuerdo a cada exigencia. A continuación se muestra el cuadro del tablero de control a usarse.

**Cuadro # 33: Cuadro de Tablero de Control**

<b>Código</b>	<b>Proceso</b>	<b>Indicador</b>	<b>ROJO</b>	<b>VERDE</b>
<b>P01-01</b>	<b>Planificación</b>	Demora en la entrega de fechas	< 1 día	> 5 días
		Índice de Reclamos posteriores	< 5%	> 15%
		Satisfacción al cliente	< 4,5	> 5
<b>P02-01</b>	<b>Planificación de promoción</b>	Índice de alcance de objetivos	< 80%	> 90%
		Porcentaje de Posicionamiento	< 15%	> 20%
<b>P02-03</b>	<b>Difusión en Medios</b>	Presencia en Medios (penetración)	< 3%	> 8%
<b>P02-04</b>	<b>Organización de eventos</b>	Índice de Incremento en la participación de estudiantes	< 5%	> 10%
<b>P02-07</b>	<b>Investigación de mercado</b>	Índice de carreras mas demandadas	< 15%	> 25%
<b>P03-02</b>	<b>Admisiones</b>	Índice de admitidos	< 50%	> 70%
<b>P04-02</b>	<b>Sistema de pensión diferenciada</b>	Porcentaje de Estudiantes que realizan SPD	< 85%	>95%
<b>P05-02</b>	<b>Planificación y Desarrollo de la actividad Cultural</b>	Porcentaje de estudiantes inscritos en talleres culturales por facultad	< 5%	>10%
<b>P05-03</b>	<b>Planificación y Desarrollo de la actividad Deportiva</b>	Porcentaje de estudiantes inscritos en actividades deportivas por facultad	< 5%	>10%

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Alejandro Arias A. y Carlos Castellanos M.

Los indicadores priorizados están expuestos a variaciones con relación a los futuros cambios existentes en la DGE, especialmente a los estándares que deberán ser analizados periódicamente para que se obtengan resultados más precisos.



## **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- La Dirección General de Estudiantes se ha caracterizado por estar siempre al servicio del cliente, que en su mayoría han sido los estudiantes de la universidad. Sin embargo, no contaban con un sistema ni un enfoque de administración basado en procesos, por lo que se presentaron y se presentan varios problemas como demoras, insatisfacción del cliente interno y externo, desperdicios, falta de comunicación y el mayor de todos que es la falta de espacio físico para el almacenaje de archivo.
- Se considera que el levantamiento de procesos y el manual de procedimientos realizados, son piezas importantes que ayudarán al desarrollo de la gestión universitaria en sí, aportando de manera directa al plan estratégico elaborado en el 2008 por la PUCE.

- Tras el levantamiento de los procesos de la DGE, se pueden considerar totalmente identificados todos los procesos que se realizan internamente. Lo cual ayuda en la comprensión a los responsables sobre la funcionalidad y conexión que existe entre los procesos, conexión que es ignorada o desconocida muchas veces. Es la primera imagen de la estructura funcional total de la Dirección.
- Con esta información se procedió a crear propuestas de mejoramiento para cada proceso, mejoras basadas en análisis realizados dentro del estudio. Fueron necesarias también acciones de unificación y diseño de nuevos procesos que ayudarán a estandarizar las respuestas ante las necesidades que tienen varias áreas de la dirección, con la finalidad de tener un procedimiento a seguir que cubra cualquier eventualidad.
- Se diseñaron indicadores de gestión para cada uno de los procesos tomando en cuenta los aspectos primordiales que debían ser medidos. A través de este método de medición se crea un sistema y un hábito de control sobre las actividades de toda la Dirección.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Se notó varios casos de escepticismo sobre la viabilidad y funcionalidad del sistema de gestión por procesos debido a que estudios previos inconclusos dejaron muchas dudas en el personal. Por lo tanto es conveniente comunicar a todo el personal sobre las mejoras propuestas, en especial sobre los indicadores, debido a que pueden existir confusiones por la precaria creencia que son indicadores diseñados para controlar el rendimiento laboral.
- Moldear los manuales de procedimientos con nuevas políticas que se obtengan en consenso con los responsables de los procesos del área correspondiente.
- Trabajar siempre en equipo, en especial las personas que tiene el mismo cargo, para poder lograr una exitosa implementación de las mejoras propuestas. Además de fortalecer la comunicación y no dar espacio a suposiciones de ninguna índole.
- Delegar funciones de la Coordinación de Promoción de Salud y aportar recursos para mejorar su funcionamiento, además de cambios organizacionales como la asignación de responsable de los proceso.

- Asignar responsables de la implementación del sistema de gestión por procesos, personal que estará encargado del correcto funcionamiento, además de ser capacitadores y facilitadores de soluciones para los problemas que puedan presentarse.
- Disminuir de forma eficiente y eficaz la burocracia y la necesidad de autorizaciones que no generan ningún beneficio para la Dirección. Poder obtener mayor movilidad y empoderamiento por parte de los Directores de cada área.
- Acoger un enfoque y una cultura de mejoramiento continuo. Crear la autocrítica constructiva e incentivar la búsqueda de formas más eficaces y eficientes de realizar todas las actividades de los procesos, y ya dejar de basar todo en la experiencia.
- Levantar una línea base como referencia para la implementación de la gestión por indicadores, y así poder posteriormente realizar comparaciones entre los resultados históricos y los futuros, ayudando así a la toma de decisiones.

- Realizar auditorías de gestión para comprobar si los resultados planteados son los obtenidos, tomando siempre en cuenta que se debe recordar a todos los integrantes de la Dirección que las auditorías de gestión no son punitivas y que buscan debilidades y oportunidades de mejora.
- Al contar con datos históricos organizados y con indicadores que permitan la comparación de situaciones anteriores y actuales, se puede con facilidad implementar una filosofía de prevención tomando decisiones que lleven a anticiparse a los percances que se puedan presentar. De esta manera, de a poco, se puede abandonar la práctica de implementar correcciones momentáneas y acoger el uso de acciones correctivas que solucionen las causas de las incertidumbres para que no se vuelvan a presentar.

## 6 BIBLIOGRAFÍA

- ASAMBLEA NACIONAL (2008) **Constitución de la República del Ecuador**, Ecuador
- ASAMBLEA NACIONAL (2010) **Ley Orgánica de Educación Superior, Registro Oficial N°298**, Ecuador
- ALFARO GÓMEZ, SALVADOR (2009) [[http://www.scribd.com/doc/27793593/Gestion-Por-Proceso?in\\_collection=2380855](http://www.scribd.com/doc/27793593/Gestion-Por-Proceso?in_collection=2380855)]**Business Process Management**, España.
- ECUADOR EN CIFRAS (2010) [<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/instruccion.html#app=35a9&51b5-selectedIndex=0>] **Años promedio de estudio en Educación Superior**, Ecuador.
- HARRINGTON, H. J. (2000) **Mejora de los procesos en las organizaciones**, Mc Graw Hill, México.
- HERRERA CAMPO, JUAN VICENTE (2004) **Trabajando con los procesos: Guía para la Gestión por procesos**, Editorial Junta de castilla y león, España
- IDROBO, PAÚL MBA. (2010) **Material curso taller: Administración por procesos**. Noveno Nivel.

- ISO (2005), **Sistema de gestión de calidad - Fundamentos y vocabulario 9000-2005**, Suiza
- MINISTERIO DE FOMENTO (2005) **Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte de carreteras**, España
- PÉREZ CORTÉS, ALEJANDRO (2010) **Implementación de tableros de control (indicadores) en el área de mejora continua en una empresa de manufactura**, Edición electrónica gratuita. España.
- PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELAZCO, JOSÉ ANTONIO (2009) **Gestión por Procesos**, Editorial Esic, España
- PÉREZ RAVE JORGE IVÁN (2006) [<http://www.entorno-empresarial.com/?ed=59&pag=articulos&aid=303>] **Aproximación del enfoque por procesos al contexto universitario I**, Colombia
- PUCE (2011). [[http://www.puce.edu.ec/sitios/plan\\_estrategico](http://www.puce.edu.ec/sitios/plan_estrategico)], **Plan estratégico 2008 – 2013**, Ecuador
- REY PETEIRO, DOMINGO **Gestión por procesos y modelado de procesos**, Bureau Veritas, España
- RICHARD Y. CHANG (1996) **Mejora continua de procesos**, Ediciones Granica, España.
- UNESCO (1998) [[http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm#declaracion](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm#declaracion)] **Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión Y Acción**

- UNIVERSIDAD CATÓLICA DE URUGUAY (2007) [<http://www.ucu.edu.uy/Facultades/CienciasEmpresariales/RevistaFCE/Revista5/pdf/CLAVESPARALAMEJORADELOSPROCESOSENLASORGANIZACIONES.pdf>] **Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones**, Uruguay
  
- UNIVERSIDAD DE CHILE (2002), [[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm)]. **Estructura Organizacional**, Chile
  
- UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO (2007) [[http://www.kalitate-katedra.ehu.es/p211content/es/contenidos/informacion/grupos\\_de\\_trabajo/es\\_como/adjuntos/10\\_GUIAdeGestiondecentro.pdf](http://www.kalitate-katedra.ehu.es/p211content/es/contenidos/informacion/grupos_de_trabajo/es_como/adjuntos/10_GUIAdeGestiondecentro.pdf)] **Guía de Gestión para un Centro Universitario basada en la Gestión por Procesos**, España
  
- UNIVERSIDAD DE SEVILLA (2006) [[http://www.recursoshumanos.us.es/plan\\_calidad/procedimientos\\_operativos/P\\_O\\_Gestion\\_por\\_procesos.pdf](http://www.recursoshumanos.us.es/plan_calidad/procedimientos_operativos/P_O_Gestion_por_procesos.pdf)] **Procedimiento Operativo de Gestión por Procesos**, España
  
- UNIVERSIDAD DE VALLADOLID (2004) [<http://www.q-ong.org/materiales/gestionprocesos%20feaps.pdf>] **Gestión por procesos**, España
  
- UNIVERSIDAD DEL VALLE (2009) [[http://procesos.univalle.edu.co/documentos/CAPACITACION/Cartilla\\_capacitacion\\_procesos.pdf](http://procesos.univalle.edu.co/documentos/CAPACITACION/Cartilla_capacitacion_procesos.pdf)] **Gestión por procesos Universidad del valle**, Colombia
  
- Y. CHANG, Richard (1996) *Mejora continua de procesos*, Ediciones Granica, España